الإدارة ودور المديرين

«أساسيات وسلوكيات»

الدكتور
محيى الدين الأزهرى
استاذ إدارة الاعمال والتسويق
كلية التجارة - جامعة القاهرة



دار الفكر العربي

الإدارة ودور المديرين

أساسيات وسلوكيات

الدكتور
محيي الدين الأزهري
أستاذ إدارة الأعمال والتسويق
كلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الأولى
١٤١٣هـ - ١٩٩٣م

ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربي
الإدارة : ١١ شارع جواد حسني
ص . ب ١٣٠ القاهرة - ت : ٣٩٣٠٥٢٣

٦٥٨	محيى الدين الأزهرى.
م ح إ د	الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات/ محيى الدين الأزهرى.- القاهرة: دارالفكر العربي ، ١٩٩٣.
	٣٥٢ص؛ ٢٤ سم .
	ببليوجرافية : ص ٣٤٥ – ٣٥١ .
	تدمك : ٢–٠٥٥٠–١٠–٩٧٧ .
	١– الإدارة. ٢– إدارة الأعمال. أ– العنوان.

الإخراج الفنى: عز الدين إمام الصياد

مطبعة المدني
المؤسسة السعودية بمصر
٦٨ شارع العباسية - القاهرة، ت: ٨٢٦٧٥١

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم ودعاء

أ أصبح من البديهي أن نجاح أي عمل أو أي مشروع – حكومي أو خاص، يهدف إلي الربح أو يهدف إلى أبعاد أخري اجتماعية مثلا أو ثقافية أو دينية أو غيرها – يتطلب «الإدارة» السليمة. والإدارة علم – وليست مجرد اجتهاد أو فطرة أو ادعاء أو مكابرة – كما أنها بالقطع استعداد وقدر من الموهبة، ثم سلوك، ثم خبرة وممارسة وتطبيق. وبذلك كله تصبح إدارة فعالة تؤدي إلى تلافي أو معالجة المشكلات، وحسن استخدام موارد المشروع، ومن ثم تعظيم العائد والأهداف الاقتصادية من ناحية والإنسانية من ناحية أخرى.

ومن البديهي ان الإدارة تزاول بواسطة مجموعة المديرين بالمنشأة كل في مجاله وإطاره ونطاق إشرافه. وبالتالي فالإدارة الفعالة تأتي أساسا علي يد المديرين الفعالين.

وإذا أردنا أن نعرّف «المدير الفعال» فهو ببساطة الذي يجمع بين القدرة الإدارية والقدرة الفنية (القدرة الفنية هي المهارة المهنية أو الوظيفية) غير أن اهمية ونصيب وحيز القدرة الإدارية يزداد كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمى للمنشأة والعكس صحيح، ومن ناحية أخرى قد يختلف مدى نسبة أهمية أو توافر كل من القدرة الإدارية والقدرة الفنية لدى المدير باختلاف نوع العمل الذى يشرف عليه المدير، وبطبيعة اعمال المنشأة كلها، وإن كانت القدرة الإدارية دائما يزداد نصيبها وتزداد الحاجة إليها كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمى كما أشرنا.

وتتشكل القدرة الإدارية من: علم الإدارة، سلوك وعادات إدارية إيجابية، قدر من الصفات الشخصية والاستعداد الشخصى، وأخيرا الخبرة والممارسة. وسوف يركز هذا المرجع علي نقل وتنمية العنصرين الأولين، **وهذا هو هدف هذا المرجع.**

أما من ناحية حدود ومستوى هذا المرجع فهو يهتم بنقل المعرفة التامة والشاملة للمبادئ والمكونات والأساسيات ـ دون الاهتمام أو التركيز على بعض الموضوعات المتعمقة أو المتقدمة في علم الإدارة،حيث موضعها بعض المراجع المتخصصة والتى نشير إليها فى حينه ـ ويهتم هذا المرجع أيضا بالبعد أو الجانب السلوكي في الإدارة لأهميته في المدارس الحديثة في الإدارة، وذلك بالقدر الذي يخدم المدير الفعال ويخدم الموضوع في هذه المرحلة التي يتبناها هذا المرجع والذي سوف يحققها بإذن الله، أخذا في الاعتبار التبسيط في العرض من ناحية، وشمولية واكتمال عناصر كل موضوع من ناحية ثانية، والبعد العلمي من ناحية ثالثة، ثم البعد السلوكى من ناحية رابعة، وأخيرا البعد والجانب العملي الذي يمكّن المدير –كل مدير في موقعه ـ من استخدام وتنفيذ ما عرضنا له، **وهذا أيضا هو هدف هذا المرجع.**

ويحتوي هذا المرجع علي سبعة فصول موزعة علي قسمين، يتحدث القسم الأول عن الإدارة بشكل عام، ولذلك أهميته التي نرجو الا يتخلي عنها القارئ كقاعدة وفكر أساسيين. أما القسم الثاني فهو يتعرض تفصيلا لكل وظيفة أو عنصر من وظائف الإدارة، أو هي وظائف المدير، ودور المدير معها.

لقد أُخرج وكُتب هذا المرجع بعد خبرة أكاديمية طويلة في ميدان الإدارة تدريسا وقراءات، ثم خبرة عملية وتطبيقية كمستشار للعديد من المؤسسات المصرية والعربية، بجانب خبرة طويلة ومستفيضة في مجال التدريب، وقد استمرت هذه الخبرات ما يقترب من الخمسة والعشرين سنة، أراد المؤلف بعدها أن يقدم هذا الكتاب كما أريد لطالب العلم وللمدير الممارس. ولذلك فإن ما جمع من المراجع الأكاديمية كان غالبيته من الدوريات والبحوث الأساسية والمراجع الأساسية الأصيلة التي لا يجب تجاهلها والتي اقترتب من أربعين مصدرا مباشرا – مع مراعاة الأسلوب وتبسيط العرض – والتي أشرنا إليها في حينه . ومع ذلك فإن ما أخذ من / أو عن هذه المراجع لا يقترب من نصف ما جاء في هذا الكتاب، أما الخمسون في المائة الأخري فهي حصيلة ونتيجة الخبرات الثلاث السابق الإشارة إليها ونتيجة الرؤية الخاصة والمقالات والكتابات الشخصية للمؤلف، وهذا ما اعتمدنا عليه بصفة أساسية في هذا المرجع – والله قبل وبعد كل شئ – حتي يأتي هذا المرجع بالطريقة وفى الإطار الذي أريد له وللهدف الذي كتب من أجله.

دعاء...

﴿وقل اعملوا فسيرى اللهُ عملكم ورسولهُ والمؤمنون﴾

﴿صدق الله العظيم﴾

إن كل عمل مفيد ومثمر، وكل عمل مخلص وأمين له ثوابه وجزاؤه عند الله في الدنيا والآخرة....

وكل دعائي وتضرعي إلى الله...

أن يكون هذا الثواب وهذا الجزاء **لوالدتي** – رحمها الله – التي كان لها الفضل – كل الفضل– في تربيتي وتعليمي والتي لم أنسها لحظة منذ أربعين عاما حتي الآن، ولذلك أرجو من السميع الحكيم تقبل دعائي.

محى الدين الأزهرى

فهرست المحتويات	رقم الصفحة

فهرست المحتويات	رقم الصفحة

رقم الصفحة	فهرست المحتويات

فهرست المحتويات	رقم الصفحة

١

القسم الأول

العملية الإدارية

- أبعادها
- علاقتها بالأعمال
- تطورها

ويتضمن هذا القسم تمهيدا واضحا لماهية الأعمال، التي هي أعمال أو وظائف المشروعات - أي مشروع - ثم كيف نشأت الحاجة لإدارة هذه الأعمال، ومن ثم ما هي الإدارة ووظائفها بإيجاز، ومدي وماهية ارتباطها بالأعمال، أي حاجة الأعمال إليها. وكيف أصبحت الإدارة لازمة لكل مدير، فهي في الحقيقة وظيفة المدير، ومن ثم كيف تتكون القدرة الإدارية لدي هؤلاء المديرين بجانب المهارات أو القدرة الفنية التي يتمتعون بها كل في مجاله.

وحيث إن الإدارة منذ أن ظهرت كعلم خضعت للتطور الفكري بما يؤثر علي توجهاتها وفلسفتها ومفاهيمها ، ومن ثم علي أنماطها وبالتالي علي توجهات وأنماط المديرين، وأهمية التوفيق بين هذه المدارس الفكرية ومناهجها وصولا إلي الأفضل أو ماهو الأنسب في ضوء الموقف وطبيعة العمل وطبيعة العاملين، الأمر الذي يتعرض له أيضا هذا القسم، وذلك تمهيد - له أهميته - قبل الانتقال إلى القسم الثاني من الكتاب.

ويتضمن هذا القسم فصلين:

- **الفصل الأول : طبيعة العملية الإدارية وأبعادها**
- **الفصل الثاني : التطور التاريخي للفكر الإداري**



طبيعة العملية الإدارية وأبعادها

طبيعة العملية الإدارية وأبعادها

لاشك أن «الأعمال» شيء و «الإدارة» شيء آخر . كما أن الأعمال - التى هي في الأساس وظائف وأعمال المشروع - هي سابقة عن ظهور الإدارة أو الحاجة إليها وإلى علميتها . فعندما اتسع حجم الأعمال ظهرت الحاجة إلي الإدارة ، أى إدارة الأعمال ، وعندما تعقدت هذه الأعمال زادت الحاجة إلى فنون ومهارات تنفيذها ، وعندما زاد تعقد هذه الأعمال وكبر حجمها والتحديات والظروف الداخلية والخارجية التي تقابل هذه الأعمال وأهدافها والمنشآت وأهدافها جاءت الحاجة إلي علمية الإدارة اي أن تصبح الإدارة علما له أصوله ومبادئه ونظرياته. ومن ثم تصبح العلاقة بين الإدارة ووظائفها من ناحية والأعمال ووظائف المشروع من ناحية أخري علاقة حتمية لتصحيح الأوضاع وتحقيق الإنتاجية والفاعلية الإنسانية.

■ **ويتضمن هذا الفصل ...**

أولاً : ... مفهوم «الأعمال» و «الإدارة»وعلاقة بعضهما ببعض ...

ثانياً : ... وظائف وأبعاد الإدارة ...

ثالثاً : ... العلاقة التأثيرية بين وظائف الإدارة ....

رابعاً : ... وظائف وأعمال المشروع ...

■ **ويهدف إلى ...**

١- فهم المقصود من الأعمال ...

٢- فهم المقصود من الإدارة وحتميتها للأعمال ، ومن ثم علاقة الإدارة بالأعمال ...

٣- إدراك العلاقة السليمة بين القدرات الإدارية والقدرات الفنية ...

٤- تفهم حركية وظائف وأبعاد العملية الإدارية وتأثيراتها المتبادلة...

أولا : مفهوم «الأعمال» والإدارة وعلاقتهما

تمهيد يمكن تعريف «العمل» بأنه الجهد الإنساني الذى يبذل بواسطة الفرد أو أكثر – لإنتاج سلعة أو خدمة بما يؤدى إلى إشباع رغبة أوحاجة الأفراد من المجتمع. ومن ثم فالأعمال هى مجموع الجهود الإنسانية التى يبذلها مجموع الأفراد العاملين فى المجتمع لإشباع حاجات ورغبات هذا المجتمع (أو غيره من المجتمعات) . ومن هنا تظهر أهمية هذه الأعمال وأهمية أدائها بشكل سليم وإلا انعكس ذلك على مدى القدرة على إشباع حاجات ورغبات المجتمع . ومن ناحية أخرى فإن رفاهية المجتمع أي مجتمع يمكن قياسها أو تحقيقها بمدى رضاء هذا المجتمع أو شعوره بالرضاء والسعادة ، وأن هذا بدوره يرتبط كثيراً بمقدار إشباع حاجاته ورغباته من السلع والخدمات بشكل جيد وسليم ، سواء من الناحية الإنتاجية لتلك السلع والخدمات أو من ناحية الكيفية التى تصل بها هذه السلع والخدمات إلى أفراد هذا المجتمع . ومرة ثانية ، ومن هنا أيضا ترتبط الأعمال - ومدى أدائها بشكل سليم - برضاء المجتمع ورفاهيته وارتفاع مستواه الاجتماعى والمعيشى.

والإدارة هى الوسيلة الرئيسية للسيطرة على هذه الأعمال وتوجيهها وأدائها بشكل جيد لتحقيق أهدافها.

والأعمال تؤدى بواسطة الأفراد من خلال منشأة أو منشآت الأعمال التى تتكون لتحقيق هدف أو أهداف محددة. فمنشأة الأعمال ماهى إلا مجموعة من الأفراد يزاولون أو يشتركون أو يتعاونون على أداء أعمال معينة لتحقيق أهداف معينة هى التى من أجلها تكونت تلك المجموعة أو قامت تلك المنشأة . ومن ثم فالشركة منشأة أعمال ، وكذلك الهيئة أو المؤسسة أو المستشفى أو الإذاعة أو غيرها، بصرف النظر عن طبيعة الأعمال التى تزاولها.

والإدارة هى التى تستطيع أن تنسق بين جهود هؤلاء الأفراد داخل المنشأة وبين الأعمال التى يؤدونها، ومن ثم تحقيق الأهداف الموضوعة بأفضل الطرق.

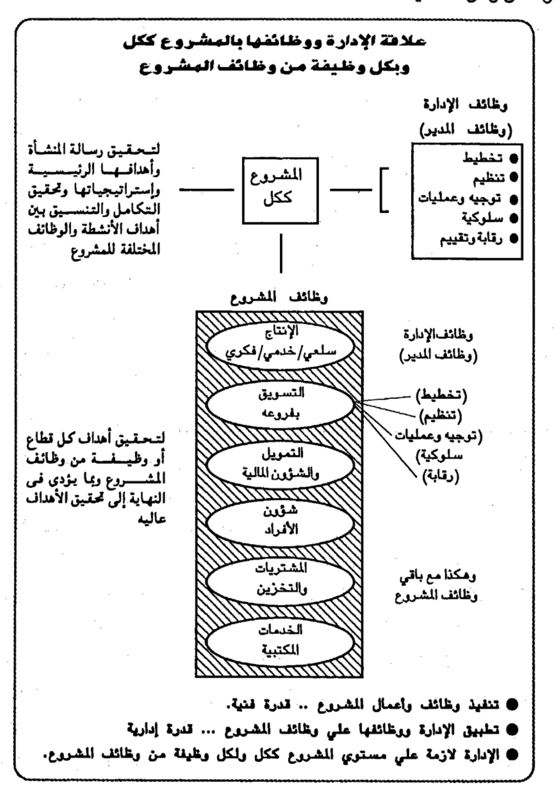
فالإدارة هى حسن استخدام جهود الأفراد. أو هى حسن استخدام موارد المشروع المتاحة. وموارد المشروع هى الأفراد والنقود والأرض والمبانى والآلات والمواد وغيرها من الأصول. إن توافر هذه الأصول بالكيف والكم المناسبين شىء ضرورى ومهم ، ولكن الإدارة عنصر أهم لحسن استخدام هذه الموارد المتاحة.

وتنقسم الأعمال من حيث طبيعتها إلى أعمال صناعية، وأعمال تجارية، وأعمال استخراجية (زراعة أو تعدين)، ثم أعمال خدمية. ومن ثم تكون أيضا منشآت الأعمال – من حيث طبيعتها أو من حيث طبيعة الأعمال التى تؤديها – إما منشآت صناعية، أو منشآت تجارية أو منشآت زراعية أو تعدينية ، أو منشآت خدمية (عامة أو خاصة).

كما يمكن أن تنقسم الأعمال على مستوى المشروع الواحد إلى عدد من مجموعات الأعمال المختلفة ، أو عدد من الأنشطة المختلفة : أعمال أو نشاط إنتاجى، أعمال أو نشاط التمويل ، أعمال أو نشاط التسويق، أعمال أو نشاط الشراء والتخزين ، أعمال أو نشاط شئون الأفراد ، أعمال أو نشاط العلاقات العامة، أعمال أو نشاط الخدمات المكتبية الأخرى. أي أن كل منشأة مهما اختلفت طبيعتها أو طبيعة الأعمال التى تزاولها أو مهما اختلف شكلها القانونى ، أو كانت حكومية أو غير حكومية ، فإنها تشترك جميعها فى هذا التقسيم وبصرف النظر عن المسميات التى قد تأخذها هذه الأنشطة وفروعها طبقا لطبيعة المنشأة.

وقد تسمى هذه الأنشطة (بوظائف المشروع)، وكل منها يحتاج إلى الإدارة أي يحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ومن ثم تظهر أهمية إدراة النشاط التسويقى أو إدارة أعمال التسويق، وأيضا إدارة الإنتاج وإدارة شئون الأفراد وإدارة التمويل ... وهكذا. وإن كان تنفيذ هذه الأعمال يحتاج إلى قدرة فنية فإن إدارتها كما قلنا تحتاج إلى قدرة إدارية. ومن هنا أيضا تظهر العلاقة بين وظائف المشروع ووظائف المدير (التى هى وظائف أو عناصر الإدارة). فوظائف المشروع هى الإنتاج والتسويق والتمويل وشئون الأفراد..إلخ، بينما وظائف المدير هى التخطيط والتنظيم والتوجيه أو العمليات السلوكية والرقابة. ومن ثم فكل نشاط أو وظيفة من أنشطة أو وظائف المشروع فى حاجة إلى الإدارة ووظائفها

(انظر الشكل التالي بعد). فالإدارة مطلوبة لكل جهد جماعى. فمادام هناك مجموعة من الأفراد تزاول أو تشترك فى أداء عمل أو أعمال معينة لتحقيق أهداف محددة فهى فى حاجة إلى الإدارة حتى يمكن تحقيق هذه الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.



القدرة الإدارية والقدرة الفنية ودوركل من المنشأة والمديرين

يتكلم الكثيرون عن «الإدارة» و«العملية الإدارية» وعن القدرات الإدارية التى يجب توافرها للمدير، ثم عن «القدرات الفنية» ومدى الاكتفاء بها أو الاعتماد عليها فى تحقيق أهداف المشروعات كما هو حاصل فى الكثير – إن لم يكن في غالبية المنشآت أو غالبية القطاعات داخل هذه المنشآت، ثم عن مدى العلاقة بين هاتين القدرتين ومدى أهمية الحاجة إلى كل منهما للمدير حتى يعرف كل مدير موقفه وجدواه، ومن ثم يعرف مساره، ثم تعرف المنشأة طريقها ودورها فى هذا الخصوص وخاصة عند الاختيار والترقية والتنمية.

وأعتقد أن الكثير من الممارسين ليست لديهم الإجابات الكاملة عن هذه النقاط ومن ثم عن هذه القضية المهمة. وهنا سأحاول الإجابة ببساطة ووضوح.

من الطبيعى أو من المفترض أن أي موظف أو متخصص فى موقعه لديه «القدرة الفنية» التى تمكنه من مزاولة وتنفيذ عمله بشكل سليم سواء كان طبيبا أو مهندسا أو تاجرا أو محاسبا أو رجل بيع أو فنيا أو غيره. **حيث القدرة الفنية هى القدرة على أداء وتنفيذ العمل بصرف النظر عن طبيعة هذا العمل.**

ولكن عندما يكون هذا الشخص مديراً أو يختار ليصبح مديراً فهو قد انتقل إلى وظيفة أخرى تماما وتغيرت مسؤوليات وطبيعة ومهام عمله الرئيسى. فقد تحول من مهندس إلى مدير إدارة إنتاج أو مدير لمصنع، أو من رجل بيع إلى مدير إدارة المبيعات أو من طبيب الي مدير مستشفى أو من شخص متخصص فى الاستيراد والتصدير إلى مدير منشأة.. وهكذا. ومن ثم لم تصبح هنا القدرة الفنية التى يتمتع بها كافية أو حتى لم تصبح مطلوبة بالدرجة الأولى أو بالقدر المهم أو على الأقل دون غيرها. فنحن لانريد من مدير إدارة المبيعات أن يستمر فى النزول إلى السوق والعملاء ليزيد عدد البائعين العاملين فى الشركة! ولانريد من مدير المستشفى أن يظل مستغرقا فى الكشف على المرضى وفى غرفة العمليات، ففى المستشفى خمسون طبيبا مثلا ونحن لانريدهم أن يكونوا واحدا وخمسين طبيبا بينما لدينا مدير واحد.

نريد من هؤلاء أن يصبحوا مديرين وأن يوجهوا غالبية وقتهم وجهودهم وتفكيرهم نحو مسؤوليات وظيفتهم وهى إدارة العمل أو الأعمال، ألا وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والعمليات السلوكيةوالرقابة لتلك الأعمال التى يقوم بتنفيذها آخرون.

ومن ثم ضرورة أن تتوافر لدى هؤلاء مايسمى «بالقدرات الإدارية» . إن عدم توافر هذه القدرة لدى المدير وعدم استدراكها تجعله يتوجه بجهوده للأعمال التنفيذية ونحو تفاصيل الأعمال الروتينية أو أن يشارك كثيراً فى التنفيذ بل ويستغرقه هذا التنفيذ (كالطبيب الذى يستغرق وقته فى الكشف على المرضى أو فى غرف العمليات) وينسى أو يتناسى دوره التخطيطى والتنظيمى والتوجيهى القيادى والرقابى، ودوره فى التطوير والتغيير الإدارى لأنه ببساطة لايعلمه بينما هو دوره الأساسى والمتوقع منه، وإلا كان الأجدر له ولنا أن يظل فى موقعه الفنى التنفيذى فلا يخسر نفسه ولاتخسره المنشأة.

القدرة الإدارية

ولعل **السؤال الأول** الآن هو: ما المقصود بالقدرة الإدارية، وما عناصرها أو مكوناتها؟ وكيف تتوافر لدى المدير؟ وذلك حتى نتعرف على دور ووظائف المدير ومواصفات أو عناصر المدير الناجح.

والسؤال الثاني: «ماهى العلاقة بين القدرة الفنية والقدرة الإدارية؟ وهل كلتا القدرتين مطلوبتان لكل مدير؟ وبأي درجة من الأهمية؟ وذلك حتى لاينساق المدير ومن ثم المنشأة وراء ماهو غير مطلوب دون ماهو مطلوب.

وللإجابة عن السؤال الأول حول عناصر أو مكونات القدرة الإدارية وكيف تتكون؟ نقول:

إن عناصر أو مكونات القدرة الإدارية هى ببساطة:

١- المعرفة بعلم الإدارة.

٢- القدر المناسب من الصفات والموهبة أو الاستعداد الشخصى لكى يصبح الانسان مديرا وقائدا لمجموعة أو مجموعات من الناس.

٣- الممارسة والخبرة الإدارية (واكتساب عادات وأنماط إدارية فعالة ومطلوبة).

فبالنسبة للعنصر الأول وهو «المعرفة بعلم الإدارة» فإننا نقول ذلك لأن الإدارة أصبحت «علماً» ، بمعنى أن أصبح لها أصول وقواعد ثم مبادىء ثم مناهج ونظريات علمية جاءت نتيجة بحوث ودراسات وتجارب وجهود مضنية، وأصبحت لها مراجعها ومعاهدها وكليات تدرسها، أي أنها أصبحت لاتقوم ولاتعتمد -ولايجب- على مجرد الاجتهاد الشخصى أو الفطرة أو الادعاء أو التجربة والخطأ. ومن ثم وحيث إنها أصبحت «علماً» كان لابد من العلم به أي تعلمه. فكيف يكون الطبيب طبيبا مثلاً دون أن يتعلم علم الطب، وكذلك غيره مادام المجال أصبح علما وإلا فإننا نخسر الكثير سواء كنا ندري أو لاندري فتكون المصيبة أعظم.

ولكن كيف نتعلم علم الإدارة؟

إننا لانريد تعقيد الأمور فى هذه المرحلة التى تعيشها أمتنا العربية ومؤسساتها ومسئولوها وقادتها ورجال أعمالها، ومن ثم نقول إن علم الإدارة يمكن أن نتعلمه عن طريق:

أ- **التعليم الجامعى** بمراحله المختلفة فى مجال إدارة الأعمال، وهذا بديل أولى وطبيعى وإن كنا لانفرضه فى هذه المرحلة تمشيا مع الظروف السابق الإشارة إليها. ومن ثم تأتى البدائل الأخرى.

ب- **التدريب:** ولكن التدريب المخطط المنظم المستمر عن طريق المؤسسة وربط ذلك بالترقى والمستقبل الإدارى للمديرين، وذلك بجانب بعض الدورات العامة التى تقيمها جهات متخصصة وخاصة طويلة الأجل.

جـ- **القراءة:** ولكن أيضا القراءة المخططة المنظمة والمستمرة كوسيلة مساعدة.

أما بالنسبة للعنصر أو المكون الثانى للقدرة الإدارية وهو «توافر قدر كاف أو مناسب من الصفات والموهبة أو الاستعداد الشخصى» فإن لهذا العنصر

دوره وأهميته، وهو يعنى أن الإدارة وإن كانت «علماً» فهى «فن» أيضا حيث إن المعرفة بعلم الإدارة وحده لاتكفى، فأستاذ إدارة الأعمال الجامعى أو عالم الإدارة قد يصلح أن يكون مستشارا ولكنه قد يصلح أو لايصلح أن يكون مديرا ناجحا ،حيث يتوقف ذلك على مدى توافر هذا العنصر الثانى لديه، فهناك قدرات وقدر من الموهبة أو الاستعداد الشخصى لكى يستوعب الفرد العملية الإدارية ويستجيب لها ويتعامل معها ومع معطياتها؛ ولكي يكون الفرد قائدا لمؤسسة أو لقطاع أو لمجموعة من الناس يوجههم ويستجيبون له ، وهذا يستدعى أيضا توافر عدد من الصفات لدى هذا الشخص تكون موجودة فيه بالفطرة أو الوراثة أو الاكتساب والتمرن، أو أن يكون لديه الاستعداد الشخصى والنفسى لكى يكتسبها ويعتنقها ويزاولها . إن من لايجد عنده هذا الاستعداد أو هذه الصفات من الأفضل له أن يتنحى عن الترقى فى المناصب الإدارية، ومن الأولى به أو الأفضل له أن يستمر فى العمل الفنى التنفيذى ويصل فيه إلى أعلى المسميات والمراتب. وعلى المؤسسة أيضا أن تراعى ذلك عند الاختيار والتعيين أو عند الترقية أو عند التدريب والتنمية.

أما بالنسبة للعنصر أو المكون الثالث للقدرة الإدارية وهى الممارسة والخبرة فمن الطبيعى أن خبرة وممارسة المناصب والأعمال الإدارية والقيادية لها أهميتها كعنصر من عناصر أو مكونات القدرة الإدارية، وتأتى أهمية هذا العنصر من طبيعته حيث يتعلق بالناحية التطبيقية، ومن ثم يعمل على صقل العنصرين الأولين الجانب العلمى وجانب الاستعداد والموهبة، والمقصود أيضا هنا هو وضع الجانب العلمى والأصول والقواعد العلمية التى يعرفها – أو تعلمها – المدير (العنصر الأول) من خلال استثمار موهبته أو صفاته أو استعداده (المكون أو العنصر الثانى) موضوع التطبيق والممارسة ليزداد خبرة وصقلا على أساس سليم، ومن ثم أيضا لا يكون الجانب العلمى فى واد والتطبيق ومشاغله فى واد أخر، وبالتالى يحدث التزاوج المناسب أو المطلوب إن صح هذا التعبير. وهذا مانقصده من اكتساب الخبرة والممارسة الإدارية السليمة، **بجانب أهمية** اكتسابه وممارسته لعادات وأنماط إدارية واقعية وفعالة ومطلوبة من كل مدير.

بهذه العناصر والمكونات الثلاثة تتشكل وتتكون القدرة الإدارية الكاملة وتتعاظم نتائجها. وبالتالى إذا افتقد المدير واحدة منها قل حجم أو قيمة النتائج، ويعتبر الفرق فاقداً اقتصاديا بمعنى الكلمة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة . فما بالنا إذا افتقد المدير اثنين من هذه المقومات أو الثلاثة معاً؟ ستصبح المنشأة كالمريض الذى يسير على قدميه.. ثم .. راقدا فى مستشفى إلى أن يأتى أجله . غير أن المشكلة هى أننا قد لانرى أو قد لانحس بالمؤسسة المريضة - كرؤيتنا للإنسان المريض - فهى أمامنا قائمة، وقد تكون محققة لأرباح حقيقية ولكن بصفة مؤقتة أو لظروف ما ولن تستمر كذلك . كما أن هذه الأرباح إذا ماقيست بالأرباح التى كان يمكن أن تحققها نفس المؤسسة لوتوافرت لمديريها العناصر الثلاثة السابقة لكان الفرق كبيراً أو واضحا، ومن ثم يعتبر هذا الفرق فاقداً اقتصاديا واجتماعيا وقوميا كما ذكرنا. إن التشخيص السليم - وهو ممكن- لمثل هذه المؤسسات سيضع أمامنا وأمامها مواطن المرض وأعراضه وأسبابه.

أيهما أهم!!

والآن ننتقل إلى السؤال الثانى الذى طرحناه فى البداية بعد أن عرفنا المقصود من القدرة الفنية والمقصود من القدرة الإدارية، وهو «ماهى العلاقة بين القدرة الفنية والقدرة الإدارية؟ بمعنى هل كلتا القدرتين مطلوبتان لكل مدير؟ وبأى درجة؟ »

«والقدرة أو المهارة الفنية» هى القدرة على أداء وتنفيذ الأعمال المختلفة للمشروع كأعمال الإنتاج (سلعى أو خدمى أو فكرى)، وأعمال التسويق بفروعه وأعمال التمويل والشئون المالية وأعمال شئون الأفراد وأعمال العلاقات العامة وأعمال الخدمات والشئون المكتبية، وهى مايعرف أو يسمى بالأنشطة أو الوظائف المختلفة للمشروع أيا كانت طبيعة هذا المشروع وأهدافه وحجمه . ومن الطبيعى أن هذه القدرات أو المهارات (الفنية التنفيذية) لابد أن تتوافر بالقدر المعقول أو المناسب ثم الكبير فى الأفراد الذين يتولون هذه الأعمال أو الوظائف كل فى مجال

عمله أو جزئيته وبالقدر الذى يتناسب مع حجم وأهمية مسؤوليته (التنفيذية طبعا) كالطبيب أو الممرض مثلاً أو رجل البيع أو المهندس أو الفنى أو المدرس أو المحاسب أو رجل الشراء أو رجل الإعلان أو رجل المخازن أورجل شئون الأفراد أو الفندقى أو المسوق أو التاجرالمستورد أو المصدر أو رجل الاعتمادات المستندية فى البنك، أو رجل الدين فى مؤسسة دينية أو رجل البحث العلمى فى مؤسسة أو إدارة بحثية .. إلخ، فبدون هذا لايمكن أن تؤدى أوتنفذ الأعمال بشكل يحقق أهدافها؛ ولذلك قامت المدارس والمعاهد والجامعات ومراكز التدريب ثم برامج التدريب الوظيفية أو الفنية وغيرها من الجهود لتغطية هذا الجانب ورفع القدرات المهارية الفنية لهؤلاء العاملين - أياً كانت مستوياتهم الوظيفية- بهدف زيادة قدراتهم الفنية فى أداء وتنفيذ أعمالهم.

ولكن تبين أن هذا وحده لايكفى لتحقيق أهداف المشروع، وخاصة مع كبر حجم المنشآت وكبر رؤوس أموالها وعدد العاملين بها ومن ثم كبر حجم الأعمال التى تؤديها وتشعبها ثم تعدد تلك المنشآت وظهور المنافسة بينها واتساع الأسواق أمامها ، وزيادة مسؤوليات المنشآت المختلفة سواء كانت منشآت حكومية أو خاصة وسواء كانت تلك المسؤوليات اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها . ثم زيادة وعى الناس الذين يستخدمون منتجات تلك المنشآت وارتفاع مستواهم الفكرى والاجتماعى ومن ثم ارتفاع مستوى احتياجاتهم.. إلخ. كل ذلك أدى إلى ظهور وظيفة الإدارة وضرورة الاهتمام بها وأهميتها وحتميتها لكافة أنواع المنشآت ولكافة القطاعات والوظائف داخل كل منشأة. ومن ثم قامت البحوث والدراسات والجهود التى أدت إلى ظهور الأصول والقواعد والمبادىء العلمية ثم النظريات العلمية للإدارة ولكل عنصر أو وظيفة من وظائفها، وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه (والعمليات السلوكية) والرقابة. وقامت المدارس والجامعات ومراكز التدريب والمراجع والمؤلفات التى تقدم هذا كله، وحيث أصبحت الإدارة «علماً» كما سبق أن ذكرنا، ثم وكما علمنا سابقا إنه لكى تتوافر القدرة الإدارية لابد من عناصر ثلاثة. وهى علم الإدارة، والاستعداد الشخصى والصفات الشخصية ، والممارسة والخبرة.

ولكن من الذى يجب أن تتوافر لديهم هذه القدرات الإدارية؟ فقد سبق أن عرفنا أن القدرات الفنية يجب أن تتوافر لدى الأفراد العاملين داخل المنشأة الذين يقومون بتنفيذ الأعمال كل فى مجال تخصصه؛ لأن هؤلاء هم الذين يقومون بأداء الأعمال والوظائف المختلفة فى المشروع. وحيث إن الإدارة لازمة لكل جهد جماعى لتحقيق أهداف هذا الجهد الجماعى فهى لازمة على مستوى المنشأة ككل كما أنها لازمة لكل وظيفة من وظائف المشروع كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة التمويل ووظيفة شئون الأفراد.. إلخ. ووظائف الإدارة كما ذكرنا هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهى وظائف يحتاجها المشروع ككل، ومن ثم فإن إدارة أعمال المشروع هى ببساطة تخطيط وتنظيم وتوجيه، والرقابة على أعمال المشروع، وبالتالى لابد من توافر القدرات الإدارية لدى القائمين على هذا المشروع . وكما أن الإدارة أيضا لازمة لكل وظيفة من وظائف المشروع فإن ادارة الإنتاج مثلاً تعنى إدارة أعمال الإنتاج أي تعني تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على أعمال الإنتاج. وإدارة التسويق تعنى تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على أعمال التسويق .. وهكذا مع باقى أعمال ووظائف المنشأة. وبالتالى فإن تنفيذ الأعمال شىء وإدارتها شىء آخر بكل مافى هذه الكلمة من معنى. وأن الأولى تحتاج الى توافر ما أسميناه بالقدرة والمهارة الفنية، بينما الثانية تحتاج -ولابد أن تحتاج- إلى ما أسميناه بالقدرة والمهارة الإدارية. وعليه فإن **كافة المديرين** بالمنشأة- وليس مجموعة العاملين المنفذين والإخصائيين الفنيين - هم الذين يجب أن تتوافر لديهم القدرات الإدارية، وعلى كافة المستويات الإدارية، هؤلاء المديرون هم المسؤولون عن القيام بالعملية الإدارية ووظائفها سواء من هم على المستوى الكلى للمشروع أو على مستوى الإدارة العليا وعلى مستوى الإدارة الوسطى والمباشرة، وكل فى مجال القطاع أو الوظيفة التى يديرها. وإن كلا منهم لابد أن يزاول أو يساهم فى أعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وإلا فإنه لايزاول وظيفته الأساسية وهى الإدارة لأنه ببساطة أصبح مديراً. حيث إن تنفيذ الأعمال شىء وإدارة هذه الأعمال شىء آخر... فإن التطبيب شىء وإدارة أعمال المستشفى شىء آخر.. وكذلك فن الصناعة والإنتاج شىء وإدارة أعمال الإنتاج شىء آخر ، وفن التسويق أو البيع شىء وإدارة أعمال التسويق أو إدارة أعمال المبيعات شىء آخر.. وهكذا ومن ثم تختلف القدرات المطلوبة لكل منهما. وفقدان

القدرات الفنية اللازمة لدى المنفذين يعرض المشروع للمشاكل والخسائر، كما أن فقدان القدرات الإدارية اللازمة لدى المديرين يعرض المشروع أيضا للمشاكل والخسائر وعدم التقدم وعدم الاستقرار وربما بقدر أكثر تأثيراً من الأولى.

القدرة الإدارية .. ليست علي حساب الفنية!!

ويبقى لنا الإجابة على الشق الثانى من السؤال المطروح وهو حاليا وعلى وجه التحديد: هل القدرات الإدارية مطلوبة بنفس القدر لكافة المديرين على كافة المستويات الإدارية؟ وهل مطلوب «للمدير» أن تتوافر لديه القدرتان الفنية والإدارية، وبأى قدر؟ إن الإجابة بسيطة، وأصبحنا لانختلف أو لايجب أن نختلف عليها، ومنذ العديد من السنوات وخاصة بعد هذا التطور الضخم الذى حدث فى العالم وفى المؤسسات والمجتمعات ثم فى العلوم الإدارية وممارستها. **والاجابة تتلخص فيما يلى:**

* القدرة الفنية لازمة لكافة العاملين المنفذين على كافة تخصصاتهم ومستوياتهم الفنية وكل فى مجاله وبقدر حجم مسئولياته . ولايهمنا أن تتوافر لدى هؤلاء القدرات الإدارية.

* القدرات الإدارية لازمة لكافة المديرين عند كافة المستويات الإدارية.

* إن حجم وكفاءة القدرة الإدارية تزداد أهمية توافرها لدى المديرين كلما ارتفعنا على المستويات الإدارية المختلفة، أي كلما ارتفعنا علي الهيكل التنظيمي للمنشأة حيث المساهمة والانخراط في العملية الإدارية، وتولي وأداء وظائف الإدارة (تخطيط/ تنظيم/ توجيه وعمليات سلوكية/ رقابة) تزداد أو يجب أن تزداد، وذلك علي حساب الانخراط في الأعمال الوظيفية والتنفيذية.

* إن المديرين في بعض المستويات الإدارية وخاصة الوسطي والدنيا قد يكون مطلوبا أن تتوافر لديهم القدرة الفنية في أعمالهم، ولكن لا يجب أن تكون علي حساب القدرة الإدارية، وأيضا لا يهم أن تصل هذه القدرة الفنية لدي بعضهم إلي حد المهارة الكبيرة التي تتوافر بها لدي العاملين المنفذين، فنحن لا نريد مديرين تنفيذيين مهرة بالدرجة الأولي بقدر ما نحتاج مديرين بالدرجة الأولي.

* حقيقة أننا كلما انخفضنا علي الهيكل التنظيمي للمنشأة أي انخفضنا إلى مستويات إدارية أقل فإن نصيب الحاجة إلى القدرة الإدارية يقل ونصيب الحاجة

إلي القدرة الفنية يزداد بالنسبة لهؤلاء الرؤساء والمديرين. وذلك حسب تغير طبيعة العمل والعلاقات والاقتراب من التنفيذ ومباشرة هذا التنفيذ ومباشرة العاملين المنفذين والتدخل بقدر ما في أعمالهم وفي توجيههم فنيا وتنفيذياً، ولكن لابد من توافر قدر من القدرات الإدارية يمكن هذا المدير من تحمل أعبائه ومسؤولياته الإدارية والمساهمة فيها في مجال إدارته ثم العكس، بمعني أننا كلما ارتفعنا علي الهيكل التنظيمي للمنشأة زادت الحاجة إلى توافر القدرة الإدارية وأهمية مزاولتها وأهمية إعطائها الوقت والجهد الأكبر، وقلت الحاجة إلى توافر القدرة الفنية لدي هؤلاء الذين هم في مستويات إدارة أعلي حتي نصل إلى مستوي الإدارة العليا وتصبح القدرة الفنية المطلوبة محدودة جداً، بل يكفي مجرد الإلمام بالنواحي الفنية للقطاع الذي يديره هذا المدير أو مجرد الإلمام بالنواحي الفنية والأعمال التي يزاولها المشروع بالنسبة لمدير عام أو لرئيس المشروع حيث يجب أن يوجه جل وقته وجهوده نحو التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ومرة أخري نحن لا نريد مدير المستشفي الذي ينزل إلى معالجة المرضي أو يضيع وقته في غرفة العمليات ويترك مسؤوليات وظيفته الحقيقية وهي الوظيفة الوحيدة في القطاع أو في المستشفي؛ لأنه في الحقيقة لا يعلم إدارة. أي أننا لا نريد طبيبا ماهراً (قدرة فنية عالية) ولكننا نريد مديراً ماهراً (قدرة إدارية عالية) ويكفينا أن يكون ملماً بأعمال المستشفي وأعمال التطبيب واحتياجاته بشكل عام. والمدير الناجح يستطيع أن يلم بذلك حتي وإن لم يكن في الأصل طبيباً.

وفي عدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال تبين أن المديرين في مستوي الإدارة العليا يقضون ٨٠٪ فأكثر من وقتهم وجهودهم ومن ثم مسئولياتهم وطبيعة ما يعرض عليهم من قضايا، وطبيعة ما هو مطلوب منهم، هو في أعمال تتعلق بمسئوليات ومهام ووظائف الإدارة (تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة) و٢٠٪ فأقل مما تقدم هي في توجيه الأعمال الفنية أو التنفيذية بل ويساعدهم فيها مستشاروهم أو مساعدوهم.

والخلاصة ... *أن عدم فهم أو تفهم وإدراك أو استدراك كل ما تقدم من جانب المديرين الذين يسعون إلى المناصب الإدارية الأعلي ومن جانب رؤساء المنشآت ومن جانب المنشأة نفسها عند الاختيار والترقية إلى مناصب إدارية أعلي يضيع عليهم وعلينا الكثير والكثير.*

ثانيا: وظائف الإدارة

[إطار يجمع بين أبعاد العملية الإدارية][1]

المنشأة النموذجية يجب النظر إليها علي أنها المنشأة التي تعمل بأقصي حد ممكن من الإنتاجية والفاعلية، والربحية من ناحية ، وارتفاع الروح المعنوية لدي العاملين ورضائهم عن أعمالهم من ناحية ثانية. والهدفان الرئيسيان للإدارة هما خلق أو إيجاد منشآت نموذجية - بالجانبين السابقين- ثم صيانتها أو الحفاظ علي وضعها النموذجي. ونشاط المديرين لتكوين تلك المنشآت النموذجية يعتبر من الأعمال الخطيرة والصعبة، والقابلة للنقد باستمرار، حيث المديرون هم المسئولون عن إدارة الأعمال واتخاذ القرارات التي بدورها سوف تحدد ما إذا كانت المنشأة - خاصة أو حكومية- تعمل بكفاءة وكفاية أم أنها تتعثر أو تخفق في تحقيق أهدافها كليا أو جزئيا ، وسواء كانت تدرك ذلك أو لا تدركه.

والعمل الإداري يتضمن عددا كبيرا من الوظائف الرئيسية ، والأنشطة الفرعية، وكثير منها قد لا يبدو منطقيا ذا علاقة بالإدارة. فعندما يدخل زائر لرئيس شركة ما يمكن أن يري ويسمع أنواعا مختلفة من الموضوعات والقرارات التي يتناولها أو يتحدث فيها هذا الرئيس. فقد يخبر الرئيس مساعده علي التليفون أن يقوم بمتابعة بعض الأعمال، وقد يخبر سكرتيره بعدم استطاعته حضور اجتماع مهم كان محددا أو حفل عشاء كان مدعوا إليه، وقد يوقع عددا من الخطابات المهمة أو الروتينية، وقد يضع تأشيرة علي مذكرة ما أو يحيلها إلى جهة ما للدراسة أو إبداء الرأى ، أو ربما للتحقيق، وقد يقاطعه أحد معاونيه بالدخول للحصول علي إجابته علي أمر مهم أو عاجل. وفي النهاية وبعد فترة ما مثلا قد يلتفت للتحدث مع الزائر. وقد حاول الدارسون والممارسون وصف ميدان الإدارة منذ العديد من السنوات بشكل يحتوي علي كافة أنشطتها بصورة منطقية وإن كانت قد صادفتهم بعض عقبات الشمول.

وفي ضـوء تطور مـدارس الـفكر الإداري، وفي ضـوء مـا يزاوله ومـا يجب أن يقوم به المديرون من وظائف وأنشطة تحقق فاعليـة المنشأة والأفراد في عالـم اليوم سنحـاول تقـديم نموذج أو إطار يجـمـع بين الـوظائف والأبعـاد الـرئيـسـيـة للإدارة ، ويشـير إلى الـعلاقـات بينهـمـا. وقـد وضـعناهـا في شكل مـجـموعـات أسـاسـيـة من الأنشطة لـحين الـتـعـرض لفـروعـهـا. وهـي الـتـنـظيم، الـتـخـطيـط، الـرقـابة، الـتـوجـيـه والـعـمليـات الـسـلـوكـيـة، ثـم اتـخـاذ الـقـرارات كـعـملـيـة تمثل جـوهـر أو قلب الإدارة ووظائفها المذكورة... هـذا وتتضـمـن العمليات السـلـوكية: الـقيادة، الاتصـال، الـدافعية والـحـفـز، سلوك المجـمـوعـات والـتـعـامل مـعـهـا، كـمـهـارات إدارية وسـلـوكـيـة لازمـة للمـنـشـأة، وللمـديـر، سـواء عند الـتـخـطيط ووضـع الأهـداف والـنظم أو عند الـرقـابة ومعاييرها وتطبيقها ، ثـم وبشـكل خاص لنجاح عملية أو وظيفة الـتوجيه.

فـالنشـاط الإدارى فى أى منظمـة يأخـذ هـذه الأبعـاد. وإن هـذا الـنمـوذج هـو من جـانب وجـهـة نظر المنظمـة ككل أكـثـر منـه من جـانب المدير الـفـرد. فـالمدير الـفـرد غـالبا مـا لا يتضـمـن عـمـله كل هـذه الـوظائف والأبعـاد في نفس الـوقت أو في لـحظة واحـدة أو بنفس القـدر. فـمـثـلا، لا يشـغل المديرون أنفـسـهـم باسـتـمـرار بـتـصـمـيم الهيكل الـتنظيـمـى أو إعادة الـتنظيم. ومع ذلك فمن المـنتظر أن يقوم المدير بدوره في الـوقت المناسب مع كل بعد من هـذه الأبعاد الإدارية، كـمـا قـد يزاول بـعـض المديرين لبعض الـوقت بعدين أو أكثر من هـذه الأبعاد في وقت واحـد .

إن هـذا الـنمـوذج لا يتـضـمـن الأبعـاد والـوظائف الأسـاسـيـة للإدارة فـقـط، ولـكن أيضـا الـعـلاقـات بينهـا. كـمـا يصـف – بكفـاءة– الأنشـطة الإدارية الـقـائمـة في كل أو معظم المنشآت. فإذا ما تم تعلمـها وفهمـها جيدا، فإنه يمكن تطبـيقها إلى حد كـبير في أي نـوع من المنشآت، حكومـيـة أو غير حكومـيـة، إنتاجـيـة أو خدمـيـة. ومع هـذا، فإن بعض المنشآت ذات الطابع الفريد أو الـخاص قد تحتاج إلى دراسة وبحث خاص.

وسنقدم فيـمـا يلى عرضـا سريعا لمفهـوم هـذه الأبعاد وعناصرهـا كمقدمة للتعرض تفصيلا لها فيما بعد.

التنظيم وتصميم الهيكل الإداري :

ويعني التنظيم بشكل عام، تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاط المشروع في وحدات إدارية وطبقا لمبادئ وأسس معينة، وتحديد خطوط المسئولية والسلطة والعلاقات التنسيقية داخل المنظمة. وذلك بهدف إيجاد هيكل ذي فاعلية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسلاسة وفاعلية.

ومن الموضوعات المهمة التي يعتني بها التنظيم هى كيفية تجميع وتقسيم أعمال وأنشطة المشروع، وتحديد نطاق الإشراف المناسب (Span of Control) أي العدد المناسب من المعاونين المرؤوسين الذين يجب أو يمكن أن يشرف عليه مدير واحد بشكل مباشر وفعال، وأيضا موضوع تحديد وتكافؤ السلطة والمسئولية، أي تحديد ذلك القدر من المسئولية الذي يسند إلى كل مركز أو موقع في المنظمة، وأيضا إنشاء نظام رسمي سليم للعلاقات والاتصالات والتنسيق بين المراكز والوحدات الإدارية المختلفة.

والتنظيم أو التصميم الهيكلي الفعال يقتضى تحديد الأهداف العامة للمنظمة، والتي منها سوف تنبع الأهداف التفصيلية الأخري، كما يقتضي دراسة الظروف والعوامل الخارجية، حتي يمكن فهم تأثير القوي الداخلية والخارجية المؤثرة. فظروف المنافسة، والقوانين الحكومية السارية أو المتوقعة، وطبيعة ونوع التكنولوجيا السائدة ومعدل تغيرها، كلها أمور تؤثر علي فاعلية المشروع وعلي قدرته الإنتاجية والتسويقية، ومن ثم علي هيكله التنظيمي الفعال. هذا بجانب الظروف الداخلية والإمكانات المتاحة التي يعمل من خلالها المشروع. أي أن هناك قدرا من الدراسة والتخطيط يجب أن يسبق بناء الهيكل التنظيمي.

وقد خضع التنظيم لعدد من المبادئ والنظريات وعدد من المدارس أو المناهج الإدارية التي تأثر بها ابتداء من حركة الإدارة العملية (المدرسة التقليدية) إلي مدرسة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية. هذا ومع أن التنظيم أو التدرج الهرمي هو الأساس الذي يقوم عليه بناء الهياكل التنظيمية والذي مازال ساريا، إلا أننا وجدنا استجابات للظروف المحيطة المتغيرة ولاتجاهات الأفراد للمناهج

السلوكية المنظورة انعكست علي تطوير في أشكال وبناءات الهياكل التنظيمية وخطوط المسئوليات والسلطات بها وطبيعة العلاقات التنظيمية القائمة، والتي منها مصفوفة التنظيم (Matrix Form) ، وإدارة المشروع (Project Management) والتكامل الرأسي والتكامل الأفقي، ونظام فرق العمل (Task Group) والتكتلات التنظيمية (Conglomerate) . كما رأينا التنظيمات الآلية (Mechanistic Structures) والتنظيمات العضوية (Organic) كما سنتناوله تفصيلا في الجزء الخاص بالتنظيم بعد ذلك.

التخطيط :

يمثل التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق عمليات التنفيذ، وذلك لتحديد ما يتم وكيف يتم وأين يتم وبواسطة من. ويتضمن التخطيط الاختيار المنظم من بين البدائل في ضوء ما هو متوقع من هذه البدائل. ومن ثم فالتنبؤ، والتنبؤ السليم، والدراسة والتجميع الدقيق للمعلومات، هي الأساس الجيد للتخطيط السليم. ويشمل التخطيط أو تشمل الخطة عناصر أو مكونات لابد من وجودها حتي تكون مكتملة وهي:

تحديد الأهداف، وضع السياسات، وضع النظم وتحديد الإجراءات، ووضع الميزانيات التقديرية، إعداد البرامج الزمنية. وأن يتم ذلك بشكل سليم في ضوء الظروف القائمة والموضوعية من ناحية وفي ضوء الأسس والمبادئ العلمية من ناحية أخري، ومن ثم يتحقق للتخطيط عنصرا الاكتمال والكمال.

وقد خضع التخطيط للمنهج التقليدي لحركة الإدارة العلمية، وللمنهج السلوكي لمدرسة العلاقات الإنسانية. ومن ثم خضع أيضا لعدد من الأساليب أو الطرق الفنية كالأسلوب التقليدي، وأسلوب «بيرت Pert » ، ونظام التخطيط والبرمجة والميزانيات « PPBS» ، ونظام الإدارة بالأهداف، وغيرها. والهدف هو تخصيص وتوجيه جهود وموارد المشروع بما يتفق مع الأغراض المطلوبة وبما يحقق كفاءة الأعمال.

ويتكون التخطيط أساسا من نشاطين رئيسيين: وضع أهداف المنظمة، واختيار وسائل بلوغها. هذه الأهداف والوسائل يمكن وضعها كإستراتيجيات (Strategices) أو تكتيكات (Tactics).

والإستراتيجيات أو الخطط الإستراتيجية تتضمن بلوغ الأهداف العامة طويلة الأجل. أما الخطط التكتيكية فهي تركز علي أهداف تفصيلية معينة ومحددة والتي في مجموعها تساهم في بلوغ الأهداف العامة الأولي. وفي كلتا الحالتين يجب أن تشمل أي خطة العناصر السابق الإشارة إليها بصرف النظر عن درجة التفصيل والتأكد والتي تختلف بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي قصير الأجل.

وكما سبق أن اقترح، أنه حتي قبل أن يقوم المديرون بوضع التنظيم، فإنه من الأهمية أن يقوم هؤلاء المديرون بوضع خطة إستراتيجية أو مجموعة من هذه الخطط لكي تكون إطارا مرشدا لتحديد اتجاه المنشأة. مثل هذا التخطيط الإستراتيجي عادة يحدد الخدمات والمنتجات التي ستقدمها المنشأة وكيف تسوّقها.

فشركة «جيليت» وجدت وبدأت مع بداية القرن الحالي بأن يقوم رجل البيع بطرق أبواب العملاء لتحقيق هدف الشركة الأول وهو الحد من حلاقة الذقن لدي صالونات الحلاقة. في ذلك الوقت، كان من الصعب حلاقة الذقن في المنزل لأن آلات الحلاقة كانت معقدة. ولبلوغ هدف الشركة قامت شركة جيليت بوضع إستراتيجية حيث قامت بإنتاج ماكينة الحلاقة التي توفر الأمان (Safety Razor)، ومع ذلك، ولأنها لم تكن لديها ، القدرة علي تسويقها لدي متاجر التجزئة أو توفير متاجر كافية تابعة لديها. فقد قررت اتباع سياسة محددة وهي البيع الشخصي من الباب للباب ، وأن هذه الإستراتيجية هي التي ستحقق الهدف الإستراتيجى وهو تقليل ذهاب المستهلكين إلى صالونات الحلاقة.

التخطيط الإستراتيجي أيضا يحدث دوريا في حياة المنشأة، علي الأقل لأن المستهلكين والأسواق ربما تتغير. فمثلا، فإن شركة جيليت قد استمرت كشركة

ناجحة ورابحة لأنها استمرت في وضع عدد جديد من الخطط الإستراتيجية علي مدار السنوات السابقة لكي ترضي عملاءها ولكي تفوق مبيعاتها عن منافسيها.

أما الخطط التكتيكية، والتي – بشكل عام – توضع لكي تساعد علي تنفيذ وتحقيق الخطط الإستراتيجية، فهي أكثر تخصيصا وتحديداوتفصيلا، وذات أمد وهدف قصير، فمثلا إحدي الخطط التكتيكية قد تكون لتخفيض القطع المعيبة من الصنف س بمقدار «٢٠ ٪» خلال العام المقبل. ومع أن حياة ومصير المنشأة قد لايتعرضان للخطر إذا لم تتحقق تلك الخطة التكتيكية، فإن الفشل في عدد مشابه من تلك الخطط يمكن بسهولة أن يجبر المنشأة على ضرورة اتخاذ إجراءات حازمة.

الرقابة:

بمجرد وضع وتطبيق الخطط، فإن المنشأة يجب أن توجد نظاما للرقابة للكشف والمتابعة المستمرة للوقوف علي درجة وكفاءة تنفيذ هذه الخطط. والرقابة يمكن تعريفها بأنها متابعة الخطط والتحديد الدقيق للانحرافات عما هو محدد، وفي ضوء معايير محددة وطبقا لطرق قياس سليمة. في بعض الحالات، يقوم نظام الرقابة الموضوع بتصحيح هذه الانحرافات تلقائيا أو أتوماتيكيا، ولكن في حالات أخري فإن المدير يجب أن يحدد الإجراء التصحيحي المناسب.

ونظم الرقابة، مثل الخطط، يمكن أن تكون إستراتيجية أو تكتيكية. الرقابة الإستراتيجية عادة ما تكون لحماية المنشأة ضد فقد عملاء أو أسواق في الأجل الطويل، وبالنسبة لمنشآت الأعمال، فإن «معدل الربحية» علي مدار عدد من السنوات يمكن أن يخدم كرقابة إستراتيجية بشكل روتيني، فإذا انخفضت الأرباح باستمرار، فإن اجراءات وتعديلات أساسية يجب اتخاذها سواء في الخطط والأهداف أو في الوسائل الموضوعة لتنفيذ هذه الخطط. وبالنسبة لمؤسسة دينية مثلا، فإن عدد المنضمين أو المترددين عليها خلال عدد من السنوات يمكن أن يكون هدفا ومعيارا يلعب نفس الدور الرقابي، إذا ما كان بقاء ونجاح هذه المؤسسة سوف يكون مهددا إذا ما قل بوضوح عدد المنضمين أو المترددين عليها. ويمكن أن نلاحظ نفس الشئ بالنسبة لجهاز مثل جهاز تنظيم الأسرة في مصر

مثلا. وفي كافة المنشآت هناك نظم رقابة إستراتيجية تسير جنبا إلى جنب مع الخطط الإستراتيجية وتوضع في ضوئها، أي في ضوء أهدافها وبرامجها الزمنية والكمية والمادية.

أما نظم الرقابة التكتيكية فهي أيضا تخصيصية وأكثر تعيينا وتحديدا وتفصيلا وذات هدف قصير. فالخطة التكتيكية السابق الإشارة إليها لتخفيض الأجزاء المعيبة بنسبة ٢٠ ٪ خلال العام المقبل يمكن أن يصاحبها نظام رقابة يركز علي الانتباه والإشراف القريب من كل عامل أثناء الإنتاج...وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة ربما تقرر في هذا النظام عقابا محددا للعامل الذي يخرج عددا محددا من الأجزاء المعيبة..وهكذا.

وتتضمن الرقابة جانبين أو مفهومين. **الأول** هو الرقابة علي إجمالي المنشأة ونظمها أو أنشطتها أو وحداتها الفرعية والرئيسية. فمثلا، نجد الميزانية عبارة عن أداة رقابية لمتابعة الانحرافات عن الخطط علي مستوي المنشأة ، فإذا زادت ميزانية إحدى الوحدات بمبلغ ذي أهمية، فإن إدارة هذه الوحدة يجب أن تفسر سبب هذا الانحراف. أما الجانب أو المفهوم **الثاني** للرقابة فهو الرقابة علي أعضاء المنشأة، حيث إنه يجب علي هؤلاء أن يؤدوا أعمالهم بالشكل المناسب إذا ما أريد تنفيذ الخطط الموضوعة بنجاح. والرقابة علي الأفراد تتضمن مدى الاختيار المناسب للأفراد، ومدى معرفة ما هو مطلوب منهم وتدريبهم عليه، ثم متابعة وقياس أدائهم. فإذا ما أدي الأفراد أعمالهم بالشكل السليم، فإنهم عادة ما يحصلون علي الإثابة المناسبة أو الترقي أو زيادة في الراتب. أما إذا لم يؤدوا أعمالهم بكفاءة فقد يوجه إليهم لفت نظر أو إنذار أو نقله إلى درجة وظيفية أقل أو ربما رفده من العمل، أو قد يكونون بحاجة إلى التحفيز السلوكي أو التوجيه أو التدريب المناسب – إن لم يكونوا مقصرين ومهملين – ومن ثم أيضا تتحقق الرقابة البناءة .

ولأن هناك علاقة وطيدة بين التخطيط والرقابة، فإنه يمكن اعتبار هذين العاملين معا كبعد واحد متماسك ، وهو التخطيط والرقابة وهما وجهان لعملة واحدة، وحيث التخطيط هو المركز أو البؤرة التي حولها تدور وتتعاقب باقي الأبعاد . وهو يؤثر علي كافة الأنشطة والوظائف الإدارية.

وبشكل عام تشمل الرقابة: وضع معايير ومعدلات الأداء، قياس الأداء وتحديد الانحرافات عما هو مخطط ودراسة الأسباب، اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والموضوعية عمليا وسلوكيا بما يضمن تمشي الأداء والنتائج مع الخطط الموضوعة. وبالتالي تصبح الرقابة بناءة، وهو هدف رئيسي للرقابة وبما يؤدي إلى حفز الهمم وليس إحباطها، ومن ثم وبجانب خضوع الرقابة لمبادئ حركة الإدارة العلمية، تأثرت أيضا بمفاهيم مدرسة العلوم الإنسانية والمناهج السلوكية في الرقابة. وقد جاء نظام إغناء الوظائف (Job Enrich) ومفهوم توفير عنصر الرقابة الذاتية استجابة لهذا الاتجاه.

التوجيه والعمليات السلوكية :

التوجيه هو النشاط الذي يلازم ويعايش التنفيذ من جانب المرءوسين، حيث يقوم هؤلاء المرءوسون بأداء مسئولياتهم وصلاحياتهم طبقا لما جاء في التنظيم ، وطبقا للأهداف والخطط المحددة، وبالتالي كان لابد من «توجيه» المرءوسين التوجيه السليم وعلي رأس العمل – أي أثناء التنفيذ – لوضع ما تقدم موضع التنفيذ السليم وطبقا لما هو مخطط ومستهدف..

إن عمليتي التخطيط والتنظيم تسبقان «التنفيذ» ، بينما الرقابة تتابع التنفيذ وتتبعه وتأتي بعده ، غير أن التوجيه ملازم للتنفيذ ومعايش له وللعمل والعاملين ، ومن هنا أيضا تأتي أهميته العملية القصوي.

ويقوم بتلك الوظيفة كل مدير في موقعه، وذلك عن طريق إعطاء التوجيهات والإرشادات وإصدار التعليمات والأوامر الإدارية السليمة والملائمة، ثم حث العاملين علي اتباعها وتوفير الاستجابة لديهم والمساندة من جانبهم ، ومن ثم خلق الجو الصحي الملائم.

إن ذلك يتطلب قدرة فنية بالقدر المناسب من ناحية، وقدرة إدارية وسلوكية من جهة ثانية. ولذلك اهتم علم الإدارة بهذه الوظيفة ، ووضع لها القواعد والأسس والمبادئ التي ترشّد أهدافها ونتائجها، ومن ثم المساهمة في تحقيق الإنتاجية من ناحية، والاستجابة والمساندة والاعتبارات السلوكية والرضاء الوظيفي من ناحية ثانية.

ومن ثم يرتبط بموضوع التوجيه ونجاحه وتحقيق أهدافه المذكورة توافر بعض العمليات والمهارات والاهتمامات السلوكية من جانب المنشأة ومن جانب كل مدير وهي «القيادة / الاتصال / الدافعية / سلوك المجموعات والتعامل معها». وسنعرض لتعريف سريع لكل منها.

العمليات السلوكية : إن هذه العمليات والمهارات السلوكية المذكورة وإن كانت ترتبط بشكل أكثر مباشرة بعملية ووظيفة التوجيه ونجاح المدير في هذه المهمة، إلا أنها في الوقت نفسه لها تأثيراتها العامة علي نجاح العملية الإدارية ووظائفها الأخري السابقة ، وعلي تحقيق المنشأة لهدفيها وهما الإنتاجية، وتوفير الجانب السلوكي الإيجابي لـــ / ولدي الأفراد ، ورفع الروح المعنوية وتحقيق الرضاء الوظيفي لديهم وما يترتب عليه من مظاهر وأنماط السلوك الإنساني والإداري الإيجابي.

واحد من أهم الأنشطة التي يتضمنها هذا البعد هو «**القيادة**» ، وضرورة أن يتصف المدير بهذه الصفة موضوعيا ونمطا ومهارة ، ومن ثم يستطيع أن يدير وينسق ويوجه عمل معاونيه ومرءوسيه وبالشكل الذي يحصل به علي إخلاصهم وتعاونهم والتزامهم. وقد خضعت القيادة لعدد من النظريات والمفاهيم التقليدية والسلوكية، كما اهتمت بها نظريات ماكجريجور (نظرية ×، ونظرية Y) ثم جاءت النظرية المواقفية Contingency Approach لكي توازن بين الاتجاهين علي أساس تشخيص الموقف ومكوناته.

والنشاط الثاني هو «**الدافعية**» وحفز الأفراد، والذي بدونه سوف تتأثر جهود وإنتاجية المنشأة. وقد خاض هذا الموضوع عددا من التجارب والبحوث والأفكار. فقد نظرت إليه حركة الإدارة العلمية من جانب اقتصادي بحت بجانب اهتمامها بظروف العمل «المحيطة بالوظيفة» نفسها (Job Content) وبتعدد احتياجات الأفراد التي يجب إشباعها. ومن ثم ظهر عدد من النظريات التي تحكم وتنظم موضوع الدافعية وعلاقته بالأداء ، وذلك مثل نظرية «ماسلو» تدرج الاحتياجات، ونظرية هيرزبرج Two - Facror Theory.

ويمثل **«سلوك المجموعات»** والتعامل معها النشاط الثالث للعمليات السلوكية داخل المنظمة ، فعندما تعمل المجموعات بكفاءة فإن الخطط الإستراتيجية والتكتيكية سوف تتزايد احتمالات تحقيقها ونجاحها. ولكن المجموعات تتميز بالحركية وبسلوك أو أنماط وتنظيمات غير رسمية ، وتؤثر الجماعة في سلوك الفرد، كما تؤثر المنشأة وقراراتها وأنماطها الإدارية علي سلوك المجموعات والأفراد. ومن ثم تتحتم دراسة هذه التفاعلات وكيفية التأثير فيها والتعامل معها حتي يمكن توجيهها بشكل واقعي سليم من ناحية وتحقيق استجابتها ومساندتها الجماعية من ناحية ثانية.

ونشاط **«الاتصالات»**، وهو النشاط الأخير للعملية السلوكية، له أهميته الكبيرة في توجيه الأفراد ونقل التعليمات وطرق العمل والأهداف والسياسات والخطط ووسائل التنفيذ وتصحيح الأداء، ونقل الأفكار والآراءوتعليم السلوك المرغوب، وغير ذلك من دواعي الاتصال البناء. وكما يقوم «الاتصال» علي نقل معلومات يقوم أيضا بالوقوف علي ردود الفعل وإيصالها للجهات الأعلي. ومن ثم فالاتصال ذو الاتجاهين هو المرغوب، وهو ماتدعو إليه المناهج أو الفكر المنظور. ومن المهم أن يكون الاتصال بين المجموعات وداخلها ذا كفاءة وفاعلية. فإذا ما تعطلت تلك الاتصالات أو أصابها الخلل أو القصور أو أهملت الجوانب الإنسانية والسلوكية، أو عدم الفهم لطبيعتها ومكوناتها أو عناصرها وعوائقها وعوامل تحسينها – كما سنوضح بعد ذلك – فمن السهل أن يظهر التضارب والاحتكاك والخلاف، ومن السهل أن يظهر عدم الفهم والتفهم والاستجابة، ويظهر الإحباط واللامبالاة، والنتيجة هي إعاقة تحقيق الخطط الموضوعة بجانب العديد من الجوانب السلبية. ومن ثم تعتني المنظمات بعملية الاتصالات وتضع لها من النظم والأساليب بجانب القواعد السلوكية ما يضمن كفايتها كما سنري.

وفي النهاية، فالعمليات والأنشطة السلوكية داخل المنظمة يجب أن تكون سليمة وفعالة ومتوازية إذا ما أريد مقابلة وتحقيق الأهداف والخطط، وتحمل الأفراد لمسئولياتهم، ونجاح عملية التوجيه وأهدافها، وتحقيق رضاء العاملين، ومن ثم تحسين الأداء، وإلا ظهر العديد من السلبيات والنتائج غير المرغوبة مثل انخفاض الروح المعنوية، ارتفاع معدل ترك الخدمة، ارتفاع معدلات التغيب، انخفاض معدلات الإنتاجية.

اتخاذ القرارات:

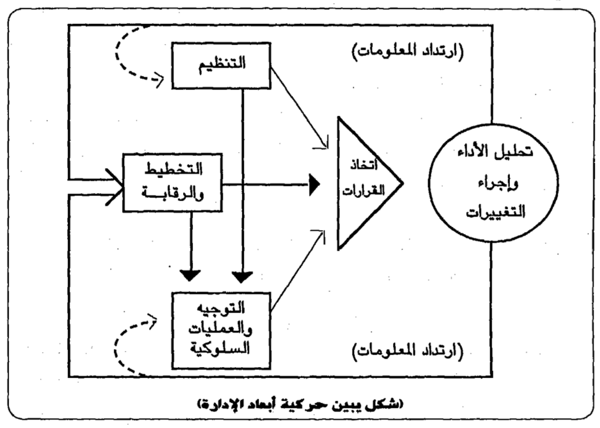
وعملية اتخاذ القرارات وإن كانت هي جوهر الإدارة، وإن العملية الإدارية ما هي إلا سلسلة من القرارات المتصلة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالتالي فهي لا تؤدي منفصلة عن هذه الوظائف، إلا أنه نظرا لأهميتها الرئيسية ولكونها نشاطا إداريا أساسيا؛ ولأنها تخضع لعدد من المناهج والمفاهيم ولعدد من الأساليب الفنية المختلفة والتي يمكن استخدامها في أي مجال أو نشاط أو وظيفة من الوظائف الإدارية، فإننا في النموذج الذي عرضناه للعملية الإدارية اعتبرناها تمثل بعداً رئيسياً من أبعاد العملية الإدارية. وتتضمن عملية اتخاذ القرارات: تحديد المشكلة، تحديد الأسباب الممكنة والمحتملة، وضع الحلول البديلة ، التقييم واختيار البديل الأنسب ، تنفيذ البديل المختار ومتابعته.

واتخاذ القرارات هو بالدرجة الأولي نشاط مقابلة ومعالجة المشاكل وخاصة عندما يشعر المدير أن هناك ثغرة واضحة بين ما يتم وما يجب أن يتم.. وعندما يتخذ المديرون قرارات غير رشيدة أو لا تؤدي إلى صيانة وتنمية المنشأة، فإن وظائف وأبعاد الإدارة الأخري، وأيضا أنشطة المشروع سوف تختل وتصبح غير متناسقة، أما إذا أدت القرارات إلى أداء أفضل، فإن المنشأة سوف تتحرك بخطي واضحة نحو الكفاية والربحية والرضاء الوظيفي لدي العاملين بها. ولذلك يمكن اعتبار «اتخاذ القرارات» يمثل البعد الجوهري للإدارة (Key Dimension).

وللقرار وطبيعته، أو للقرار الذي يتخذ، **عدد من العوامل يتأثر بها** مثل عوامل الثقافة والبيئة والظروف الذي يتخذ فيها القرار وطبيعة وأهمية الموضوع، ومثل عوامل الوقت والتكلفة المتاحين، ومثل طبيعة وكمية المعلومات المتوافرة والمطلوبة ومدي دقتها...إلخ. ولذلك أيضا يخضع اتخاذ القرارات لعدد من الأساليب الفنية الكمية وغير الكمية. فعندما تكون درجة التأكد واضحة في البيانات تستخدم النماذج غير الاحتمالية، كالبرمجة الخطية وتحليل نقطة التعادل و«النماذج المحددة» (Deterministic modles) . وعندما تقل درجة التأكد في البيانات تستخدم النماذج الاحتمالية، كنموذج القيمة المتوقعة وشجرة القرارات والمحاكاة. ولا تقل الطرق غير الكمية أهمية عن الطرق الكمية، حيث استخدام مهارات المديرين وخبرتهم وتقديرهم للأمور، بحيث يتم ذلك بأسلوب علمي منظم.

ثالثا: العلاقات التأثيرية بين وظائف أو أبعاد الإدارة

قدمنا في الجزء السابق نموذجا أو تصورا للأبعاد الرئيسية للإدارة. ومن المهم أن ندرك أهمية تفاعل هذه الأبعاد، ومن ثم تصبح العلاقات بين هذه الأبعاد جانبا له أهميته في دراسة الإدارة وممارستها. فهذا التصور أو النموذج الذي قدمناه يتميز – ويجب أن يتسم – بالتكامل ثم التفاعل أو الحركية. والشكل التالي بعد يوضح هذه الحركية أو تلك العلاقات.



(شكل يبين حركية أبعاد الإدارة)

ونشير فيما يلي بشكل عام وموجز للعلاقات بين هذه الأبعاد، وتأثير كل بعد علي الأبعاد الإدارية الأخري حتي يدرك القارئ ما نعنيه «بحركية» هذا النموذج:

تأثير التخطيط والرقابة:

واحدة من النتائج المتكررة للتخطيط الإستراتيجي هي تأثيره علي التنظيم والهيكل التنظيمي. فمثلا عندما قررت شركة فورد إنتاج السيارات موديل

«إدسل» في الخمسينيات كانت الخطة الإستراتيجية هي لتسويق سيارة للمشترين الأثرياء الذين يرغبون في شئ خاص متميز . ولكي تحث وتقنع هولاء المشترين بأن هذه السيارة فعلا خاصة ومتميزة، قامت الإدارة العليا بتغيير الهيكل التنظيمي للشركة وإيجاد قسم خاص للتعامل معهم ولبيع هذه السيارة. وقد برروا ذلك بأن الوسطاء الحاليين العاديين قد لا يعرفون الخدمة الشخصية والمتخصصة الكافية واللازمة حيث إنهم يعرضون موديلات متعددة من السيارات. ولكن حيث إن هؤلاء الوسطاء الحاليين لشركة فورد غير مصرح لهم ببيع هذه السيارة فقد وقفوا موقفا عدائيا حتي إلي درجة نقلهم معلومات غير سليمة ومضادة للسيارة «إدسل». مما سبب في النهاية كارثة مالية للشركة كلفتها ٣٥٠ مليون دولار.

كما يؤثر أيضا التخطيط التكتيكي، في تنظيم المنشأة وإن كان تأثيره في نطاق محدود أو ضيق. فعندما يفشل عدد كبير من الخطط التكتيكية فربما تلجأ الشركة إلي نظام جديد لتفويض السلطة أو إعادة تنظيم عمل المجموعات والوحدات أو إبدال بعض الأفراد بالماكينات.

والتخطيط أيضا يؤثر في «العمليات السلوكية» داخل المنشأة. فعندما تجري الإدارة تغييرا معينا في خططها الإستراتيجية فإن الأفراد غالبا ما يصيبهم القلق نتيجة شعورهم بالخوف من إسناد واجبات أو أعمال جديدة إليهم أو إجراء تعديل في مواقع بعضهم أو ربما الاستغناء عن بعضهم. ونفس الشئ بالنسبة لتغيير الخطط التكتيكية، فإذا كانت الإدارة تغير في هذه الخطط باستمرار فإن العاملين قد يصيبهم الضيق لمقاطعة وإرباك أعمالهم الروتينية التي اعتادوها. وعندما يزداد قلق الأفراد فإنه من المألوف أن تظهر جوانب سلبية مثل زيادة معدل التغيب وانخفاض معدلات الإنتاجية. ومن ثم يستطيع التوجيه والعمليات السلوكية القيام بدورها علي ضوء ذلك ومنذ البداية.

كما أن التوجيه هو المسئول عن نقل وإيصال وإفهام الخطط والأهداف والسياسات والمسئوليات إلي العاملين والإقناع بها، وذلك من خلال مسئوليات وصلاحيات كل مدير في موقعه التنظيمي.

وبينما يسير التخطيط والرقابة جنبا إلي جنب، إلا أنه من الممكن أن يكون لكل منهما تأثيره المستقل علي العمليات السلوكية. مثلا، ربما ترغب شركتان

في خفض القطع المعيبة بنسبة ٢٠٪ خلال عام، ولكن واحدة منهما ربما تشتري ماكينات حديثة لتحقيق هذا الهدف التكتيكي، بينما الأخري تلجأ إلي إحكام الرقابة والتفتيش علي العمال بالمتابعة القريبة المستمرة لهم. وذلك الأسلوب الثاني ربما يجعل العاملين لا يشعرون بالراحة في العمل، وربما ينشئ بعض المشاكل بينهم وبين المشرفين عليهم.

ومن ناحية أخري فعندما يطبق ذلك النظام الرقابي المحكم فإن الأمر قد يحتاج إلي تعديل في التنظيم، أو علي الأقل وبديهيا سوف يصبح الهيكل التنظيمي متميزا بالصرامة وزيادة درجة البيروقراطية... وهكذا.

تأثير التنظيم والهيكل التنظيمي:

من المحتم أن يؤثر شكل ومقومات التنظيم علي العمليات السلوكية–مثلا– داخل هذا التنظيم. فمثلا، ربما يتضمن التنظيم في أحد المواقع أن يرجع أو يرفع أحد المعاونين بعض التقارير ونتائج الأعمال والمذكرات إلي اثنين من الرؤساء. وممارسة ذلك عمليا قد يودي إلي بعض المشاكل السلوكية إذا لم يستطع أن يؤدي هذا المعاون عمله كاملا تجاه الرئيسين أو يلبي ما يطلبه الرئيسان بشكل كامل. وفي هذه الحالة سوف يواجه هذا المعاون شيئا من الازدواجية والتضارب بل والشعور بالتثبيط والإحباط. أو ربما تقرر الإدارة توفيرا في المصروفات بإعادة تبسيط العمل وجعله روتينيا، ومن ثم إحلال عمالة غير ماهرة بدلا من العمالة الماهرة. مثل هذا التغيير التنظيمي سوف يغير بوضوح في نمط العمليات السلوكية، حيث إن العمال غير المهرة يتميزون بارتفاع معدل ترك الخدمة وارتفاع معدلات الغياب. كما تزيد كثيرا درجة الاحتكاك والخلافات بين الأفراد والمجموعات غير المهرة، بالإضافة إلى أن القيادة أو السلطة الإدارية الرسمية هي الأكثر فاعلية وصلاحية مع هؤلاء العاملين وليست القيادة غير الرسمية [٢].. ...وهكذا.

ومن ناحية أخري فإن الخطط توضع في ظل الهيكل التنظيمي الموضوع لتغطي جميع وحداته، كما قد يحدث إعادة النظر في التنظيم القائم في ضوء الخطط المستهدفة وخاصة الإستراتيجية حتي يستطيع التنظيم أن يحمل هذه الخطط ويكون قادرا علي تحقيقها....وهكذا.

اتخاذ القرارات وتأثيره:

كافة أبعاد الإدارة الأخري تؤثر بشكل مباشر في اتخاذ القرارات، حيث إن هذه الأبعاد توجه أو تحدد الإطار أو المحيط الذي تتخذ فيه القرارات. فمثلا، ربما تضع شركة ما خطة إستراتيجية لتنويع المنتجات، أي إنتاج منتجات وأنواع متعددة علي خط الإنتاج بدلا من منتج أو صنف واحد. فهذه الخطة بلا شك لها تأثيرات ومعان ومتضمنات واضحة علي المديرين كمتخذي قرارات.

إنه من الصعب -مثلا- أن نفصل التخطيط عن اتخاذ القرارات قبل أو عند وبعد تكوين المنشأة.فعندما يضع المؤسسون مجموعة من الخطط الإستراتيجية، فإنهم يكونون في نفس الوقت مشغولين في اتخاذ القرارات المناسبة لكي يحدوا من تعدد البدائل الواردة وغير المرغوب فيها. وبعد ذلك، وبمجرد وضع الخطط الأولية موضع التنفيذ، فإن هذه الخطط تساعد في تكوين المحيط الذي في إطاره يتم اتخاذ القرارات. إذا قرر المؤسسون أو المديرون أن هذه الخطط الأولية تحتاج إلي تغيير فإنهم سوف يمارسون عملية اتخاذ القرارات كبعد من أبعاد الإدارة، حيث إنهم رأوا هنا أن الثغرة بين ما يتم وما يجب أن يتم كبيرة. كما أن وضع الخطط في حد ذاته سواء أهداف وسياسات أو برامج عمل هي كلها عمليات اتخاذ قرارات ويجب أن تكون رشيدة وتتم في ضوء قواعد وخطوات القرار الإداري الرشيد.

وتنظيم المنشأة أيضا يؤثر علي مدي عملية اتخاذ القرارات. فإذا كانت المنشأة تستثمر ملايين الدولارات في معدات جديدة تسمح للمنشأة أن تستخدم عمالة غير ماهرة بدلا من عمالة ماهرة، فإن الإدارة لا تستطيع أن تفكر في استخدام طرق الإنتاج السابقة أو حتي تنظيمها القائم. فالمديرون يجب أن يتخذوا من القرارات المناسبة الإنتاجية من ناحية والتنظيمية من ناحية أخري، لكي يجعلوا التغيير في الهيكل التنظيمي الجديد متفقا وسلسا بقدر الإمكان. وخاصة ما يتعلق بتوزيع الأعمال والوحدات أو المسئوليات والصلاحيات وغيرها. وبمجرد تطبيق التنظيم والهيكل المعدل، فإن القرارات الإدارية يجب أن تأخذ ذلك الهيكل في الحسبان، حيث إن عددا من الأعمال والأحداث التي كانت تناسب الهيكل السابق لم تعد صالحة إلى درجة كبيرة.

العمليات السلوكية، أيضا، تؤثر كثيرا علي اتخاذ القرارات في المنشأة، وتؤثر أيضا وتتأثر بالوظائف الأخري للإدارة. فمثلا عندما يكون هناك خلاف أو شئ من التعارض في الشخصية بين مجموعة من متخذي القرارات في المنشأة ، فإنه من الصعب عليهم أن ينسقوا جهودهم. كما أن المشاكل السلوكية بين الموظفين ، مثل ارتفاع معدل ترك الخدمة أو التغيب، ربما ترغم المديرين علي اتخاذ قرارات يرون أنها غير مرضية. فمثلا، المديرون قد يؤخرون تقديم منتج جديد عندما يكون هناك درجة عالية من معدل ترك الخدمة، حيث إنه لابد من تدريب عمال وموظفين جدد أولا، وقبل أن يبدأ هذا المنتج الجديد.

ومن ناحية أخري فإن التوجيه والقيادة والاتصال ونظم الدافعية وما يصدر من توجيهات أو قرارات بشأنها يجب أن يتمشي مع الخطط والأهداف الموضوعة ثم مع ما هو متوقع من مشاكل وعقبات عملية وسلوكية تعوقها.

تحليل الأداء والرقابة: ولكي تتحقق كفاءة المنشأة، فإن أعضاء هذه المنشأة يجب أن يستمروا في أداء أعمالهم بشكل مرض وبمستوي أداء عال. ولتقييم القرارات السابقة، وتجميع المعلومات للقرارات المقبلة، فإن المنشأة يجب أن تستمر في تحليل أداء أفرادها، ووحداتها، ثم أداء المنشأة ككل. وتحليل الأداء جزء من عملية اتخاذ القرارات. فكما أوضحت المناقشة السابقة، فإن اتخاذ القرارات عبارة عن نشاط معالجة أو حل المشاكل. فتحليل الأداء هو وسيلة المدير في تحديد أن هناك مشكلة، ومعرفة ما إذا كانت هناك ثغرة أو فرق ذو أهمية بين ما يجري وبين ما يجب أن يكون.

فإذا كان أحد أعضاء المنشأة لا يؤدي عمله بشكل مرض، فإن المديرين يستخدمون وسائل الرقابة السلبية مثل الإنذار الرسمي، أو الوقف المؤقت للموظف أو العامل لحثه علي تغيير سلوكه. أما الأداء المرضي، فإن الإدارة تعمل علي تعزيزه باستخدام وسائل الرقابة الإيجابية مثل زيادة المرتب أو الترقية. وفي بعض الحالات قد يحاول المديرون تحسين أداء أعضاء المنظمة، سواء الأداء المرضي أو غير المرضي، بالتركيز علي البعد الخاص بالعمليات السلوكية. فإرسال الموظف إلى دورة تدريبية في العلاقات الإنسانية أو نقله إلي مجموعة عمل يشعر فيها بالراحة والقدرة علي العطاء الأكثر، تعتبر طريقتين مستخدمتين لتحسين

الأداء أو تعزيزه. بالإضافة إلى نمط القيادة والمشاركة والتقدير والتوجه الإنساني والسلوكي في التعامل.

وإذا كان أحد أنشطة المنشأة أو إحدي وحداتها أو المنظمة ككل لا تعمل بشكل مُرض، فإن الإدارة تحاول أن تتخطي تلك المشكلة، أو الثغرة بين ما يتم وبين ما يجب أن يكون عن طريق إعادة النظر والتغيير في أبعاد الإدارة، التنظيم، التخطيط، والرقابة، العمليات السلوكية. وربما يقرر المديرون أنهم يجب أن يضعوا مجموعة جديدة من الخطط الإستراتيجية إذا ما وجدوا أن منافسيهم أصبحوا يحصلون علي نصيب أكبر من السوق أو أصبحوا يجتذبون عملاءهم. أو ربما يشعر المديرون أن نظم التخطيط تعمل بكفاءة، ولكن نظم الرقابة غير فعالة أو غير قادرة علي قياس الانحرافات عن الخطط الموضوعة. وقد يقرر المديرون أن التوجيه والعمليات السلوكية تسير بشكل غير سليم عندما تري ارتفاعا غير مقبول في معدلات ترك الخدمة أو التغيب بشكل يؤثر علي كفاية أو معدلات الإنتاج.

وحتي إذا كان أداء الوحدات المختلفة والمنشأة ككلٍ أداءً مرضيا وكفؤا، فإن المديرين قد يقررون أن الفرق بين ما يتم وبين ما يجب أن يكون هو فرق غير مُرض أو فرق لا يؤمن قدرة المنشأة علي الاستمرار بدرجة النجاح الكبيرة المطلوبة أو الممكنة. ومن ثم فالتحليل قد يبين أن بعض التغيير يجب أن يتم في كل أو أحد أبعاد الإدارة: التنظيم، التخطيط، والرقابة، والعمليات السلوكية. فمثلا، كانت شركة جنرال موتورز من الشركات الناجحة جدا في العشرينات، ومع ذلك فقد كان لشركة فورد السيطرة الأكبر علي سوق السيارات. وقد كان في إمكان إدارة شركة جنرال موتورز أن تقنع بذلك النجاح، ولكنها بدلا من ذلك قررت اتخاذ عدد من التغييرات الأساسية أدت إلى أن تصبح الشركة في مركز القيادة في صناعة السيارات.

اتخاذ القرارات، بما في ذلك تحليل الأداء، يؤثر ويتأثر بالأبعاد الأخري للإدارة كما هو واضح في الشكل السابق عرضه. فتقريبا، كل بعد أو نشاط من الأنشطة الإدارية الأخري يتضمن اتخاذ قرارات بصورة أو بأخري، ولذلك يعتبر «اتخاذ القرارات» هو «مفتاح» أو «جوهر» الإدارة كما سبق أن ذكرنا.

والخلاصة...

إننا فيما تقدم تعرضنا لمفهوم الأعمال وعلاقتها بالإدارة. وأن إدارة هذه الأعمال تعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال لضمان تحقيق أهدافها، أي أهداف المنشأة، ومن ثم هي أيضا تنسيق لجهود الأفراد وحسن استخدام عناصر الإنتاج المتاحة للمشروع في ظل الظروف الداخلية والخارجية التي يعيشها المشروع. ومن ثم تظهر العلاقة بين وظائف وأبعاد الإدارة ووظائف المشروع، وأيضا بين القدرة الفنية والقدرة الإدارية. ثم بيّنا أن الإدارة أصبحت علما وفنا، وأن طبيعة الجدل الذي يدور حول هذه النقطة ليس له – في رأينا – ما يبرره.

وبعد ذلك عرضنا إطاراً يجمع الأبعاد التي من خلالها تقوم وتعمل الأنشطة الإدارية، وهي التنظيم، التخطيط، الرقابة، التوجيه والعمليات السلوكية، ثم اتخاذ القرارات، ويتميز هذا الإطار بالحركية حيث إنه يؤكد العلاقات التأثيرية فيما بين هذه الأبعاد. وتقوم هذه الأبعاد الأربعة الرئيسية – وهي التنظيم، والتخطيط، والرقابة، والتوجيه والعمليات السلوكية– بتوفير الإطار الذي من خلاله نزاول اتخاذ القرارات. وعلي المديرين دائما أن يحللوا الموقف، وأن يقرروا أي التغييرات الواجب اتخاذها. وعندما يكون الأداء غير ناجح، فإنه من الطبيعي أن يقترح المديرون التغييرات اللازمة. وحتي عندما يكون الأداء ناجحا، فإن المديرين باستمرار مطالبون بالمبادأة وتقديم التغييرات والقرارات التي تضمن وتؤكد استمرار النجاح، ثم تعمل علي نجاح أكثر.

إن وجهة نظر هذا النموذج أو هذا الإطار هي من جانب المنشأة أكثر منه من جانب المدير الفرد. فمن وجهة النظر هذه، فإن الإدارة تهتم بهذه الأبعاد كلها، مع أن مديرا معينا ربما يكون معنيا ببعد أو اثنين من هذه الأبعاد أكثر من غيرها، أو أن المدير الفرد لا يزاول هذه الأبعاد كلها في لحظة ما أو بنفس القدر من الوقت أو التدخل أو التأثير.

رابعا: أعمال أو وظائف المشروع

تمهيد:

كما سبق أن ذكرنا أن الأعمال تزاول من خلال منشآت أو مشروعات الأعمال، أو أن الأعمال تزاول بواسطة الأفراد - كلٌ في مجاله - من خلال منشآت أو مشروعات، سواء كانت تلك المشروعات فردية أو يملكها مجموعة من الأفراد، حكومية أو خاصة.

وفى هذا الجزء نحاول أن نتفهم بشكل أكثر طبيعة الأعمال علي مستوي المشروع الواحد أو المنشأة الواحدة، ومن ثم حاجتها إلي الإدارة ووظائفها. ولكي نتفهم هذه الأعمال يكون من الأفضل تقسيم تلك الأعمال إلي مجموعات من الأعمال أو مجموعات من الأنشطة المختلفة ذات الطبيعة الواحدة وذات الارتباط والهدف الواحد. ويمكن أن نطلق عليها الأنشطة المختلفة للمشروع أو وظائف المشروع.وتشترك كافة منشآت الأعمال تقريبا في مزاولة هذه الأنشطة أو هذه الأعمال أو هذه الوظائف بصرف النظر عن كون المشروع كبيرا أو صغيرا، فهذا أمر يؤثر علي حجم الأعمال والمشاكل التي تعترضها، وبصرف النظر عن كون المشروح حكوميا أو خاصا، فهذا أمر يتعلق بمصدر الملكية وطبيعة القوانين واللوائح الحاكمة وربما أيضا بأسلوب تنظيم وإدارة المشروع والالتزامات أو التدخلات التي تفرضها طبيعة الجهة المالكة أو المشرفة علي المشروع، كما أن أنشطة ووظائف المشروع هذه واحدة أيضا تقريبا بصرف النظر عن طبيعة أعمال المشروع، زراعية أو صناعية أو تجارية أو خدمية، وبصرف النظر عن الشكل القانوني للمشروع أو لأعمال المشروع، مشروع فردي أو تضامن أو توصية أو شركة مساهمة..إلخ، كما سنوضح بعد ذلك، حيث لهذا أثره علي بعض الجوانب الإدارية، ولكن تظل كما ذكرنا مجموعات الأعمال أو الأنشطة أو وظائف المشروع واحدة تقريبا وإن اختلفت مسمياتها وتفريعاتها قليلا أو كثيرا من مشروع أو منشأة إلى أخري حسب طبيعتها وحسب حجمها أو لأي سبب آخر.

وعليه أمكننا تقسيم أعمال المنشأة إلى المجموعات أو الأنشطة أو الوظائف التالية:

أولاً : وظيفة التسويق..

ثانياً : وظيفة الشراء والتخزين (وإن كان البعض يضعها ضمن وظيفة التسويق).

ثالثاً : وظيفة الإنتاج.

رابعاً : وظيفة التمويل والإدارة المالية..

خامساً: وظيفة شئون الأفراد..

سادساً: وظيفة العلاقات العامة..

سابعاً : وظيفة الخدمات المكتبية..

وقبل أن نتعرض بشئ من التفصيل لكل وظيفة من هذه الوظائف نشير إلي النقاط الآتية:

١- إن كل وظيفة هي في حقيقة الأمر مجموعة من الأعمال والأنشطة المتشابهة والمرتبطة وذات تخصص واحد تقريبا وتحقق أهدافا واحدة أو أكثر ارتباطا.

٢- إن لكل وظيفة تقسيماتها ووظائفها الفرعية المتعددة، ويتم هذا التقسيم في ضوء احتياجات المشروع الفعلية.

٣- إن حجم كل وظيفة أو حجم الأعمال التي تؤدي في كل وظيفة تزيد أو تقل حسب حجم المشروع وطبيعته وأهدافه والتحديات التي تواجهه.

٤- إنه في المشروع الكبير مثلا نجد أن هذه الوظائف والأعمال الرئيسية تظهر بشكل متخصص وواضح ومستقل، وكذلك تظهر الحاجة إلي التقسيمات والوظائف الفرعية لكل وظيفة رئيسية، بينما في المشروعات الصغيرة جدا كالمشروع الفردي الصغير مثلا قد نجد أن صاحبه أو مديره هو الذي يقوم بكافة أو غالبية هذه الوظائف دونما حاجة إلي أي تقسيم داخلي رئيسي أو فرعي، ولكن هذا لا يعني عدم وجود هذه الوظائف وعدم مزاولتها.

٥- إن كل نشاط أو وظيفة من هذه الوظائف الرئيسية - وأيضا الفرعية - يزاولها فرد أو مجموعة من الأفراد تتوافر لديهم الخبرة اللازمة في هذا المجال أي تتوافر لديهم «القدرة الفنية» اللازمة في هذا المجال حتي يمكنهم «تنفيذ» هذه الأعمال أو تلك الوظيفة بشكل جيد وإن تنفيذ هذه الأعمال شئ وإدارتها شئ آخر.

٦- إنه بالرغم من وجود أهداف مشتركة أو مرتبطة لكل وظيفة من هذه الوظائف الرئيسية والفرعية إلا أنها جميعا مشروع واحد، وبالتالي لابد أن تؤدي إلي تحقيق هدف أو أهداف واحدة مشتركة هي أهداف المشروع، وبالتالي يجب أن تسعي جميعا نحو هذا الهدف، وهذا أيضا ما سوف تهتم به الإدارة.

٧- إن تعدد هذه الأعمال وتشعب تلك الوظائف ومحتوياتها وكبر عدد العاملين بهاوكبر حجم المشروعات وتعددها واتساع الأسواق أمامها وتفاقم المنافسة والمشاكل التي تقابلها وانفصال الملكية عن الإدارة، أي انفصال من يملك المشروع عمّن يديره، وبعد الإدارات العليا عن مواقع التنفيذ والتعامل اليومي، وارتباط استمرار المشروع بنجاحه، وارتباط نجاح المشروعات بتقدم البلد، أدي إليّ الحاجة إلي نشاط أو وظيفة من نوع خاص تعمل علي حسن استخدام موارد وعوامل الإنتاج المتاحة لدي المشروع بما يحقق أهدافه المرجوة في النهاية، نشاط يعمل علي التنسيق بين جهود وأنشطة المشروع وحسن توجيهها، نشاط يعمل علي «تنظيم» أعمال ووظائف المشروع، وعلي «تخطيط» أعمال ووظائف المشروع، وعلي «توجيه» أعمال ووظائف المشروع، ثم علي «متابعة ورقابة» أعمال ووظائف المشروع، الا وهو نشاط أو وظيفة الإدارة أي نشاط أو وظيفة «إدارة الأعمال» وكان لابد أن توجد لهذه الإدارة ووظائفها قواعدها ومبادئها ونظرياتها العلمية السائدة والمستقرة، ولذلك أصبحت الإدارة علما.

٨- ان ما تقدم يبين - ما سبق أن أشرنا إليه - أن أعمال المشروع في حاجة دائما إلى وظائف الإدارة ، وأن كل وظيفة من وظائف المشروع - والتي هي في حقيقتها مجموعة من الأعمال المتشابهة والمرتبطة في حاجة إلى الإدارة ووظائفها أي في حاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وإن أسلوب ومدي تطبيق كل عنصر أو وظيفة من وظائف الإدارة هذه علي كل وظيفة من وظائف المشروع: (تسويق - إنتاج - تمويل... إلخ) سوف يختلف باختلاف حجم المشروع أو حجم أعمال كل وظيفة، وباختلاف طبيعة المشروع وأعماله، والتحديات أو المشاكل التي يقابلها والأهداف التي يريد تحقيقها، وكذلك باختلاف الشكل القانوني للمشروع. ولكنه في النهاية اختلاف في المدي أو في الأسلوب، ولكن الحاجة إلى الإدارة هي بصفة عامة واحدة أيضا، وهو ما سنتدارسه في هذا الكتاب بعد أن نلقي الضوء

بشكل أكثر علي وظائف وأعمال المنشآت أو المشروعات بصفة عامة كما قلنا حتي نتفهم طبيعتها ومشتملاتها، وندرك الفرق بينهاوبين وظائف الإدارة، وندرك بالتالي مدي حاجتها إلى الإدارة ومن ثم العلاقة اللازمة بينهما.

وعليه، نعرض فيما يلي لأعمال أو وظائف المنشأة - أية منشأة ومهما كانت طبيعتها أو حجمها أو حجم هذه الأعمال أو الوظائف، وكونها في وحدات أو إدارات مستقلة أو غير ذلك، وبصرف النظر عن احتمال أو جواز تغير مسمياتها في بعض المنشآت أو الأجهزة الحكومية حسب طبيعة المشروع كما ذكرنا. وسوف نركز فقط علي إيجاز مفهوم وماهية الوظيفة، وأهدافها، ومسئولياتها بجانب الإشارة -مع بعضها- إلى حاجتها إلى وظائف الإدارة حتي ندرك الارتباط وأهميته.

١- وظيفة ونشاط التسويق

التسويق هو أحد الأنشطة الرئيسية «للأعمال» التي تؤديها مجموعات من الأفراد العاملين أو التي تؤدي في اي منشأة من المنشآت، صناعية أو زراعية أو تجارية أو منشأة خدمات عامة أو خاصة، وحيث إن التسويق يكون تسويق سلعة أو تسويق خدمة عامة أو خاصة، ومن ثم فإن أية منشأة هي في حاجة إلي التسويق وإلي قيامه علي أسس وقواعد علمية سليمة وإلى معرفة أصول وقواعد إدارة شئون التسويق الإدارة السليمة الرشيدة.

وللتسويق تعريفات متعددة تتناوله من عدة نواح ، ويمكن للكاتب أن يضع تعريفين يعبران عن مكوناته وأهميته وأهدافه المباشرة في ظل المفهوم الحديث للتسويق كما سنشير، وهما:

«التسويق هو مجموعة الجهود والأنشطة المستمرة المترابطة أو المتكاملة التي تسهل مهمة انسياب السلع والخدمات وتصاحب انتقالها من مصادر إنتاجها إلى مستهلكيها أو مستخدميها بما يؤدي إلي خلق وتحقيق المنافع الإقتصادية والاجتماعية للمستهلك وإلى تحقق العائد المناسب للمنتج والوسيط».

أو أن: «التسويق عبارة عن مزيج متكامل ومتفاعل لمجموعة من العناصر والجهود والأنشطة التي تسهم في إيجاد وتوفير منتجات (سلع/ خدمات/ أفكار) لدي الشرائح المستهدفة وبما يؤدي إلى تسهيل انسيابها وتحقيق الأهداف المرجوة».

وبذلك فإن التسويق ليس مرادفا لكلمة أو نشاط البيع أو الترويج، فهذان عنصران فقط في الوظيفة أو العملية أو النشاط التسويقي. إن التركيز أو التوجه فقط نحو وظيفتي البيع والإعلان يعني أن المنشأة تعتنق أو تعتمد فقط المفهوم البيعي وليس المفهوم التسويقي بصرف النظر عن وجود ما يسمي إدارة تسويق لديها. إن «المفهوم الحديث للتسويق» - أي المدخل أو المفهوم التسويقي الذي ندعو اليه - والذي يضع المستهلك وأهميته واحتياجاته وظروفه في قمة الهيكل التنظيمي للمنشأة حدد الاهتمام بمجموعة من الأنشطة والوظائف التي تكوّن ما يمكن أن يسمي «المزيج التسويقي» حيث أهمية إكتمال وتكامل وتفاعل هذه العناصر والأنشطة، ومن خلال الإدارة ووظائفها.

ويتكون المزيج التسويقي - ومن ثم الأنشطة التسويقية - من الوظائف أو العناصر الرئيسية والفرعية التالية:

١- تخطيط المنتجات:

(المواصفات من حيث الشكل والاستخدام واللون والحجم والطعم والرائحة ...إلخ/ التشكيلة/ التنويع / الغلاف والتغليف / التبيين / التمييز / الاسم / العلامة/ الشعار / الصيانة وخدمات ما قبل أو بعد البيع / الضمان).

٢- التسعير:

(الأسعار / الخصومات وسياستها / الائتمان وتأجيل الدفع وسياساته)

٣- التوزيع:

سياسات ومنافذ وطرق التوزيع، ثم التوزيع المادي (من تخزين السلع تامة الصنع / ونقل / وتجهيز طلبيات/ ومراقبة مخزون).

٤- الترويج:

البيع الشخصي / الإعلان / تنشيط المبيعات... إلخ.

إن ما تقدم وفي ظل المفهوم والمزيج الحديث للتسويق ومتطلباته ومتطلبات فاعليته وكونه مجموعة وعناصر متعددة، وفي ظل تلك المنافسة واتساع الأسواق وما يصرف علي التسويق من جهود وأموال طائلة كان لابد من التنسيق وتكامل

العملية والنشاط التسويقي وظهوره في الموقع المناسب علي الهيكل التنظيمي وتحديد مسئولياته وصلاحياته السليمة، ثم قيامه علي التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي السليم، ثم إخضاعه للتوجيه السليم ثم للمتابعة والرقابة الرشيدة، ونفس الشئ بالنسبة لكل عنصر من عناصره المذكورة. وهذا ما نقصده مبدئيا من إدارة نشاط أو أعمال التسويق.

٢- وظيفة الشراء والتخزين:

أولا: وظيفة الشراء: تقوم كافة المنشآت بوظيفة الشراء كنشاط أساسي تعتمد عليه في إنتاجها أو تقديم خدماتها، فتشتري العديد من السلع والأصناف وتنفق عليها مئات الألوف من الجنيهات سنويا. ولاشك أن الإنفاق الشرائي السليم يؤثر تأثيرا واضحا علي ربحية المنشأة، كما أن التصرفات والسياسات والقرارات الشرائية السليمة تؤثر تأثيرا مباشرا علي أعمال المنشأة وعلي نجاحها أو فشلها، وعلي نوعية ما تقدمه للجمهور. ومن ثم يعتبر ترشيد قرارات الشراء واجبا اقتصاديا علي مستوي المشروع وعلي مستوي الدولة، وواجبا قوميا بل وواجبا اجتماعيا أيضا. وبصرف النظر عن الإجراءات واللوائح الحكومية أو التي تضعها المنشأة لنفسها لكي يتبعها جهاز الشراء فإن هذه اللوائح تحكم فقط التصرفات والإجراءات التنفيذية للعملية الشرائية، إلا أن الشراء لا يمكن حصره في مجرد خطوات أو إجراءات تنفيذية، وإن القائمين عليه لا يمكن حصر مهمتهم أو مسئولياتهم في مجرد تنفيذ إجراءات أو تنفيذ أوامر الفنيين وجهات الاستخدام في المشروع وإلا كان معني هذا هو عدم إعطاء وظيفة الشراء قدرها الذي أصبح معروفا وأهميتها وابعادها الحقيقية التي أصبحت معروفة، ومعني هذا أيضا هو إهمال نشاط ودعامة رئيسية من أنشطة ودعامات المشروع، ومن ثم الوقوع في عدد من الأخطاء والنتائج السيئة، ومقابلة عدد من المشاكل المباشرة أو غير المباشرة سواء أدرك المسئولون سبب ذلك أو كان خارجا عن إدراكهم. إن وظيفة الشراء وظيفة اقتصادية وفنية وتجارية بجانب الناحية التنفيذية أو الإجرائية، ويحكمها -أو يجب أن يحكمها- عدد من المبادئ والأهداف والسياسات البديلة التي يجب معرفتها ودراستها والاستفادة منها عند التطبيق، ويقع ذلك دون جدال علي عاتق رجال الشراء في المشروع الذين يجب أن يأخذوا دورهم القيادي والإيجابي

في هذا المجال، وعكس ذلك يعتبر تقصيرا من جانبهم وإهدارا لطاقة من طاقات المشروع وعدم الاستفادة من جانب أو نشاط من الأنشطة الرئيسية التي أصبحت تسهم في تحقيق أهداف المشروع حتي أصبح جهاز الشراء يحتل مكانه علي الخريطة التنظيمية للمنشآت علي مستوي جهاز الإنتاج والتسويق والتمويل، ومن ثم ضرورة حاجته إلى التخطيط والتوجيه والمتابعة والتقييم والرقابة أي إلى الإدارة العلمية السليمة.

مفهوم وأهمية وظيفة الشراء:

تختص وظيفة الشراء بتوفير أو بتدبير احتياجات المنشأة من المواد والمهمات والمستلزمات المختلفة التي تكون المنشأة في حاجة إليها. وقد تصل تلك الاحتياجات علي مستوي المنشأة الواحدة إلى بضع مئات من الأصناف والسلع، ومن ثم قد تمثل قيمتها المالية نسبة كبيرة من جملة الإنفاقات التي تنفقها المنشأة سنويا. كما تمثل تلك الاحتياجات عنصرا رئيسيا ومهما من عناصر الإنتاج لدي تلك المنشآت.

ومن هنا كان لابد من ضمان القيام بهذه الوظيفة بكفاءة معينة بحيث يتم تدبير الاحتياجات وضمان استمرار تدفقها بكفاية وكفاءة، وذلك بالجودة المناسبةوالوقت المناسب ومن المصدر المناسب وبالسعر المناسب ثم بالكمية المناسبة، من خلال القدرة والمهارات الفنية التي يجب توافرها في رجال الشراء ثم من خلال الإدارة والقدرة الإدارية التي يجب توافرها في مدير المشتريات.

ولفظ «المناسب» هنا لا يعني الأحسن علي الإطلاق ولكنه يعني الأحسن في ظل الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة .

مما تقدم ومن خلال عرضنا لمفهوم وظيفة الشراء ومسئولياتها فإن الأبعاد الرئيسية لتلك الوظيفة تتمثل في النقاط الرئيسية التالية:

١- الاشتراك الإيجابي في تحديد احتياجات المنشأة كما ونوعا.

٢- وضع الخطط والسياسات السليمة لتوفير تلك الاحتياجات بالجودة والكمية المناسبتين، وبالسعر ومن المصدر المناسب وفي الوقت المناسب.

٣- اقتراح واتباع الطرق السليمة للشراء.

٤- اتباع وتنفيذ إجراءات الشراء السليمة ابتداء من تلقي طلبات الشراء حتي الفحص والاستلام النهائي والتصريح بدفع قيمة المشتريات.

٥- العمل باستمرار علي ترشيد أعمال الشراء بما يعمل علي تحقيق أهداف الشراء وبما يسهم في تحقيق أهداف المنشأة.

٦- المتابعة والرقابة المستمرة لضمان تنفيذ أعمال الشراء بشكل سليم وتحقيقها لأهدافها.

٧- معرفة وفهم السلطات الحقيقية المخولة لها - أو التي يجب تفويضها إليها- والتمسك بها ومزاولتها والقدرة علي هذه المزاولة.

كما يمكن أيضا تحديد أهداف تلك الوظيفة فيما يلي:

١- القيام بمسئوليات الوظيفة بأكبر درجة ممكنة من الكفاية بما يحقق النتائج المرجوة.

٢- الشراء بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب ومن المصدر المناسب وفي الوقت المناسب.

٣- الإسهام باستمرار - وكلما سمحت الفرصة لذلك - في تخفيض تكلفة الشراء والإنتاج دون الإضرار بعاملي الجودة المناسبة واستمرار توفر المواد دون أن يحدث توقف أو تأخير في الإنتاج أو البيع أو الأداء.

٤- الإسهام في الحفاظ علي - وتقوية - المركز التنافسي للشركة.

ما تقدم يشير إلي أهمية تلك الوظيفة وضخامة وخطورة المسئولية الملقاة علي عاتقها وعلي عاتق من يتولي القيام بها، ووجوب تخصصه وتمتعه بكفاءات وقدرات معينة، كل ذلك أدي إلي ضرورة أن تخضع تلك الوظيفة أو هذا النشاط للإدارة العلمية الحديثة ومبادئها وعناصرها سواء من تنظيم، وتخطيط، وتوجيه،ورقابة أو متابعة. وتلك قدرة إدارية. وذلك بجانب مهارة الشراء والتنفيذ، وتلك قدرة فنية يجب توافرها لدي رجال الشراء وخاصة المرءوسين.

ثانياً: وظيفة التخزين: وأهدافها وتأثيراتها الرئيسية: لا تستطيع أي منشأة صناعية أو تجارية أن تلغي وظيفة التخزين بها، وذلك لأسباب حتمية وعملية واقتصادية، فضلا عن الأسباب التخطيطية والتنظيمية لعدد من الإدارات في المشروع كالمشتريات والإنتاج والتسويق.

ويمثل رأس المال المستثمر في المخزون نسبة مرتفعة من الإنفاق الكلي للمشروع قد تتراوح بين ١٠ ٪ و٢٥ ٪، وتمثل المواد نسبة قد تتراوح بين ٢٠ ٪ و٨٠ ٪ من إجمالي تكلفة السلعة. كما تبلغ تكلفة التخزين والاحتفاظ بالمخزون قيمة لها تأثيرها.

وفي الوقت نفسه تقف إدارة أو وحدات الإنتاج وجهات الاستخدام معتمدة علي حركة المخازن في تزويدها بالأصناف والكميات اللازمة بسهولة، وفي الأوقات المحددة، بصرف النظر عما إذا كانت مواقعها قريبة أم بعيدة، فهذه ناحية تخطيطية أو تنظيمية لا تهم إدارة الإنتاج أو وحدات الاستخدام، ولا تدخل في مسئولياتها. وعلي الجانب الآخر ترتبط كفاءة عمليات الشراء بكفاءة نشاط التخزين، وتعتمد إدارة المشتريات علي العديد من البيانات والملاحظات التي يجب أن تمدها بها – وباستمرار وفي أوقات لا يجوز الإهمال فيها – إدارة المخازن، وقسم مراقبة المخزون. وفي النهاية تقف إدارة المخازن –وبالتالي نشاط التخزين– لتشترك في مسئولية انضباط معدلات الإنتاج والبيع والعمل، وفي مسئولية أرباح أو خسائر المنشأة، وزيادة أو نقص تكلفة التخزين والشراء، وزيادة أو تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون.

اختصاصات نشاط أو إدارة المخازن:

من المقدمة السابقة نستطيع أن نوجز المسئوليات والاختصاصات الرئيسية لهذه الوظيفة في العناوين التالية:

١– تحقيق الوفورات من خلال تقليل الحدود الدنيا للمخزون إلي الحد المحسوب والمناسب، ومن خلال العمل دائما علي خفض تكلفة التخزين.

٢– توصيف الموجودات

٣– تصنيف وتمييز الأصناف

٤- عمليات الاستلام المبدئي والنهائي وإجراءاتها

٥- عمليات الصرف وسلامتها ودقتها وسهولتها وإجراءاتها.

٦- التخزين السليم للأصناف ومن ثم التصميم الداخلي السليم للمخازن واحتياجاتها المناسبة، واستخدام وسائل المناولة السليمة، ... إلخ.

٧- الحفاظ علي موجودات المخازن واستخدام طرق الحفظ السليمة، وأخذ كافة الاحتياطات ضد التلف والبوار والكسر ، ثم السرقة والحريق، واستخدام الوسائل الكفيلة بذلك.

٨- تصميم وإمساك السجلات والنماذج والمستندات المخزنية السليمة، واكتمال ودقة القيد بها، وبما يضمن حصر وضبط حركة المخازن والتخزين بشكل سليم.

٩- حسابات المخازن، واكتمال كافة أعمال القيد المحاسبية والإحصائية أو التعاون مع إدارة الحسابات في هذا المجال ومدها بكافة البيانات والمستندات السليمة.

١٠- مراقبة المخزون، واتباع الطرق السليمة لمراقبة المخزون ومعدلاته والحدود القصوي والدنيا.

١١- تنسيق العلاقة مع جهاز المشتريات فيما يتعلق بترشيد عملية الشراء والتخزين وأيضا مع جهات الاستخدام الرئيسية بما يرشد معدلات وطبيعة الإستخدام.

١٢- إعداد الدراسات أو التقارير المفيدة في مجالات ترشيد عمليتي التخزين وتكلفته من ناحية، والشراء من ناحية أخري.

إن ما تقدم يشير إلي أن الأقسام أو الوحدات التي يمكن أن يضمها التنظيم الداخلي لإدارة المخازن، وخاصة في المشروعات الكبيرة نسبيا (لتولي أعباء المسئوليات والأنشطة السابق ذكرها) يمكن أن تكون كما يلي علي سبيل المثال:

التوصيف والتنميط / التخزين / الاستلام / الصرف / السجلات / المتابعة أو الرقابة.

ففي المشروعات الكبيرة ، والتي يتميز نشاط التخزين فيها بالأهمية الواضحة والتي يعبر عنها سواء كمية أو قيمة المخزون أو حجم وأهمية نشاط التخزين نفسه وتأثيره الواضح علي نشاط وأهداف المنشأة، تميل مثل هذه المنشآت إلي أن تحتل نشاط التخزين بها إدارة مستقلة في مستوي غالبية الإدارات والأنشطة الأخري. ولكننا نجد أيضا في كثير من المشروعات أن يجمع نشاط التخزين ونشاط الشراء إدارة واحدة (إدارة المشتريات والمخازن)، وقد يرجع السبب إلى صغر حجم المنشأة أو صغر حجم نشاط التخزين وأهميته نسبيا أو إلى تلك العلاقة الوطيدة بين النشاطين والتي تدفع بعض المنظمين إلى تفضيل أن يكونا تحت الإشراف والإدارة المباشرة لمدير واحد (مدير إدارة المشتريات والتخزين) ، وإن كان هذا لا يمنع بالقطع أن كلا منهما في وحدة مستقلة تحت هذه الإدارة. وقد نري بعض المشروعات (الصناعية) تتبع المخازن لإدارة الإنتاج وخاصة الوارد (المواد والمهمات.. إلخ) علي أساس ارتباطها مباشرة بالعملية الإنتاجية، أو نري مشروعات أخري تتبعها للإدارة المالية ، ولكن الوضع الغالب والمقبول هو الحالتان الأوليان.

إن ضخامة المخازن في الكثير من المنشآت الحكومية وغير الحكومية وكبر حجم رأس المال المستثمر في المخزون وأهمية طبيعة هذا النشاط وأهمية مسئولياته وعلاقاته وأهدافه وتأثيراته التي يدركها مدير المنشأة والعاملون في هذا المجال تدل بشكل حتمي إلى حاجتها التنظيمية والتخطيطية والتوجيهية ثم الرقابية – وهذا ما تتكلم عنه مراجع ودراسات إدارة المخازن والتخزين – وعليه فالإدارة ووظائفها لازمة لنشاط التخزين.

٣- وظيفة الإنتاج:

تتكون وتقوم المنشآت من أجل الإنتاج ، والإنتاج بمفهومه الشامل قديكون سلعة أو خدمة أو فكرة، وقد يكون اثنين من هؤلاء أو الثلاثة معا. ولكننا هنا نركز علي وظيفة الإنتاج في المشروعات الصناعية، أي التي تقوم أساسا لإنتاج السلع.

أهداف إدارة نشاط الإنتاج: يقوم مدير الإنتاج ومعاونوه بمزاولة نشاط إدارة الإنتاج ومحاولة استخدام الآلات والمواد ومستلزمات الإنتاج والعمالة المتاحة

أفضل استخدام ممكن عن طريق اتباع مجموعة من السياسات والنظم والقواعد والأساليب الفنية، وتلك المرتبطة بترشيد نشاط الإنتاج بقصد تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

١- زيادة حجم الإنتاج إلى أكبر حد ممكن في ضوء موارد أو عوامل الإنتاج المتاحة.

٢- تخفيض التكلفة أو المصروفات الصناعية السنوية.

٣- الحفاظ علي جودة الإنتاج طبقا للمواصفات الموضوعة.

٤- تطوير المنتجات وجودة هذه المنتجات وتطوير طرق وأساليب الصنع.

الوظائف الإدارية التي يؤديها مدير الإنتاج بالنسبة لنشاط الإنتاج:

ولكي تتحقق الأهداف السابق ذكرها لابد أن يدار نظام الإنتاج (الذي يتكون من مجموعة من المدخلات ثم عمليات التشغيل ثم مجموعة من المخرجات) بشكل يحقق الأهداف المحددة له بأقصي فاعلية ممكنة. وكما عرفنا فإن الجهة المسئولة عن إدارة نظام الإنتاج هي إدارة الإنتاج التي يتولي مسئوليتها مدير العمليات والإنتاج ومجموعة من معاونيه. ويقول دكتور عاطف عبيد والدكتور محمد شهيب في أحد مؤلفاتهما إن مدير الإنتاج والجهاز الفني الذي يتبعه يمارس مجموعة من الوظائف الأساسية اللازمة لتشغيل النظام وتحقيق أهدافه، هذه الوظائف:

التخطيط: يعتبر التخطيط وظيفة أساسية لمدير الإنتاج، حيث يتم التخطيط لأهداف الإنتاج. فلابد من أن يحدد رقم الإنتاج الذي يجب أن يتحقق نتيجة لتشغيل إمكانيات الإنتاج في النظام. ومن المهم كذلك تحديد مستويات الجودة التي لا يجب أن تقل عنها جودة الوحدات المنتجة في النظام . وبجانب ذلك يستلزم الأمر البرنامج الزمني الذي يجب أن تتحقق أهداف الإنتاج من خلاله.

وانطلاقا من الأهداف التي حددت للإنتاج في النظام، يقوم مدير الإنتاج بالأعمال التخطيطية المترتبة علي تلك الأهداف مثل وضع السياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ومن أهم المجالات التي يتناولها التخطيط اللازم لأعمال عمليات التحويل ما يلي:

- **تخطيط منتجات الشركة:** مثل تحديد: هل ستقوم الشركة بإنتاج جميع الأنواع أم أنها ستقتصر على إنتاج أنواع محددة. ولابد من تحديد التصميمات الفنية التي ستنتج بها تلك المنتجات التي تم تخطيطها بحيث تفي بالاحتياجات المتوقعة للمستهلكين.

- **تخطيط للتسهيلات الإنتاجية اللازمة للانتاج وتصميم تلك** التسهيلات بما يتفق مع المنتجات المتوقع صنعها في الشركة. أي أن مهمة الإدارة هنا هى تخطيط الطاقة الإنتاجية المتوقع الاحتياج اليها لممارسة عمليات التحويل في النظام. وبعد الانتهاء من تخطيط الطاقة الإنتاجية، تقوم الإدارة باعداد التصميم والترتيب المناسبين للتسهيلات الإنتاجية في مكان الصنع ، وهو ما يطلق عليه عملية التنظيم الداخلي للمصنع.

- **التخطيط لإتمام عمليات التحويل:** ويقصد بذلك الأعمال التخطيطية التي تقوم بها إدارة الإنتاج لوضع أهداف وخطط الإنتاج موضع التنفيذ الفعلي. وتقوم الإدارة بإعداد جداول الإنتاج وتخطيط أعمال الماكينات وتحديد معدلات أداء العاملين، ورسم الخطط اللازمة للتنسيق بين تنفيذ جداول الإنتاج والكميات المطلوبة من الخامات اللازم الحصول عليها من المخازن.

التنظيم: ويقوم مدير الإنتاج بمسئوليته التنظيمية من خلال تحديد مجموعات الأنشطة الإنتاجية والوظائف اللازم وجودها لأداء تلك الأنشطة، اي أنه يحدد مجموعة الأدوار المطلوب تنفيذها لتحقيق أهداف الإنتاج ومن ثم وضع الهيكل التنظيمي الداخلي لإدارة الإنتاج.

وحتى يستطيع كل فرد من القوى العاملة فى نظام الإنتاج أن يؤدي الدور المطلوب منه، يتطلب الأمر أيضا تحديد السلطة والمسئولية والعلاقات بين الأفراد والأقسام المختلفة القائمة بالتنفيذ.

الرقابة: ولا يمكن لمدير الإنتاج التأكد من تحقيق أهداف نظام الإنتاج، إلا إذا مارس وظيفة الرقابة. وتهدف وظيفة الرقابة إلى قياس ما تم إنجازه من مخرجات، ثم مقارنة ذلك بما كان موضوعا في الخطة من حيث الكمية والجودة والتكاليف والزمن، ثم تحديد نوعية الانحرافات عما كان مخططا، ثم الخطوات التصحيحة

اللازمة لتعديل خطط الإنتاج ومدخلاته وعملياته التحويلية بما يتفق مع الأهداف المرجوة.

٤- وظيفة التمويل والإدارة المالية:

من البديهي أنه لا يمكن أن يقوم أي مشروع أو يستطيع أن يستمر دون توفير القدر الكافي من الأموال، فهذا أمر بدهي. ولكن ما نريد توضيحه هنا أن مهمة تدبير تلك الأموال تحتاج إلي تحري ودراسة المصادر البديلة المختلفة والمتاحة للحصول علي الأموال، ومدي الحاجة إليها علي مدار العام ثم علي فترات مقبلة، ومقابلة ذلك بحركة إيرادات المشروع المتوقعة لمعرفة الاحتياجات الفعلية حسب برنامج زمني محدد. كما قد يتطلب الأمر توجيه جزء من أموال المشروع إلى مجالات استثمار مختلفة سواء في إقامة مشروعات إضافية أو التوسع في المشروعات القائمة أو استثمارها في أي مجال آخر بدلا من حبسها في أحد البنوك، وبالتالي فإن هذا يتطلب خبرة وجهدا خاصا لترشيد قرارات الإدارة في مجالات الاستثمار المختلفة والمتاحة.

بعد ذلك يحتاج المشروع إلى ما يمكن أن نسميه الجانب المحاسبي أو جانب الرقابة المالية، وذلك لمتابعة وحساب حركة الأموال (إيرادات أو مصروفات) وتسجيلها وضبطها ومراجعتها، ثم حساب تكلفة الإنتاج وتكلفة الخدمات المختلفة، ومن ثم ضبط ميزانية المشروع وحسابه الختامي وحساب المتاجرة والأرباح والخسائر به.

ما تقدم عبارة عن مجموعة من الأعمال والجهود اللازمة لكل مشروع والتي جمعت تحت نشاط أو وظيفة التمويل والإدارة المالية، وأصبحت لها مجموعة من الأسس والقواعد والسياسات التي يمكن أن تحكم التصرفات التمويلية والمالية والتي يمكن أن تعمل علي ترشيد القرارات المالية المختلفة، ومن ثم أصبحت هذه الوظيفة تخصصا قائما بذاته، وأصبحت تحتل إدارة رئيسية من إدارات المشروع. ومن ناحية أخري وحيث هي مجموعة من الأعمال الفنية التي تستلزم المهارات الفنية المالية والمحاسبية والتي تؤدي بواسطة مجموعة من الأفراد إلا أنه أيضا ونظرا لأهميتها القصوي للمشروع وكافة وظائفه الرئيسية (إنتاج وشراء وتسويق) وأهمية تحقيقها لأهدافها المحددة فإنها أيضا -وكما شعرنا- في حاجة

إلي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أي في حاجة إلي الإدارة العلمية السليمة. وقد رأينا المشروعات التي تفلس أو تتغير أو تقفل أبوابها بسبب الإخفاق في إدارة عمليات التمويل أو إدارة حركة الأموال بها.

وبالتالي يمكننا تعريف وظيفة التمويل بأنها «مجموعة من الأسس والقواعد التي تحكم مجموعة أوجه النشاط الاقتصادي الخاصة بتدبير الأموال اللازمة، وحسن إدارتها».

الأعمال والمسئوليات الرئيسية لوظيفة التمويل:

وفي ضوء ما تقدم نستطيع أن نحدد أهم الأعمال أو المسئوليات التي تقع علي عاتق الجهاز المالي للمنشأة، والتي هي في الوقت نفسه تمثل تلخيصا لنواحي النشاط والأعمال الضرورية التي تتضمنها وظيفة التمويل، وذلك فيما يلي:

١- تخطيط وتقدير الاحتياجات المالية للمشروع وفق برنامج زمني لتلك الاحتياجات، وتحديد النتائج المتوقعة من استخدام أموال المشروع للوفاء بهذه الاحتياجات.

٢- تدبير الأموال للإنفاق علي أوجه النشاط المختلفة في المشروع، وذلك في ضوء المصادر المختلفة والمتاحة - داخليا وخارجيا - للحصول علي الأموال.

٣- الدراسة العلمية للمشروعات الاستثمارية والمجالات المختلفة لاستثمار أموال المشروع وتوجيهها التوجيه الاقتصادي السليم.

٤- المتابعة والرقابة المالية والمحاسبية لحركة أموال المشروع.

٥- القيام بالبحوث والدراسات المالية اللازمة لترشيد كافة القرارات التمويلية والمالية، وتقدير الآثار المالية المترتبةعلي تلك القرارات.

إن ما تقدم لا يتأتى إلا عن طريق الإدارة الجيدة لأموال المشروع ونشاطه التمويلي والمالي، بجانب المهارات الفنية المالية والمحاسبية.

٥- وظيفة شئون الأفراد:

بصرف النظر عن المشروع الفردي أو المشروعات صغيرة الحجم إلي درجة كبيرة فإن كافة المشروعات- سواء عند تكوينها أو خلال حياتها - تقابلها الكثير من الموضوعات والمشاكل المتعلقة بالعمالة - أي بالأفراد العاملين وشئونهم - كمشاكل تحديد مدي حاجتها إلى وظائف معينة بأعداد معينة وبمواصفات أو توصيف معين، ومصادر الحصول علي هؤلاء الأفراد ، وكيفية وقواعد اختيارهم وتعيينهم ، وتحديد مرتباتهم وأجورهم وعلاواتهم ومكافآتهم وكيفية حفزهم للعمل والاستمرار مع المنشأة والاحتفاظ بهم، وقواعد وشروط ترقيتهم ونقلهم وإعارتهم، وكيفية العمل علي تنمية قدراتهم وتدريبهم، وتهيئة ظروف عمل معنوية ومادية واجتماعية وتوفير الخدمات لهم، .. إلخ.

كل هذه الأمور وغيرها تهم كل مدير في موقعه، كمدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير الشئون المالية وغيرهم، ولكن كل منهم لديه مشاكله المتعلقة بمجال وظيفته، والتي هي مجال تخصصه، فضلا عن ضرورة توجيه تلك السياسات والقواعد واللوائح المتعلقة بشئون العاملين، بجانب أنها أصبحت بالفعل مجالا متخصصا يحتاج إلى خبرة خاصة وإلمام خاص بكل ما يحيط به من قوانين ولوائح وإجراءات، فضلا عن الجانب المتعلق بنواحي العلاقات الوظيفية والصناعية والإنسانية به وتعقد تلك العلاقات.

لذلك ظهرت أهمية تلك الوظيفة لتضاف إلى وظائف المشروع ألا وهي «شئون الأفراد» أو «شئون العاملين» واحتلت - كغيرها - مكانا أو موقعا - قسما أو إدارة- رئيسيا علي الخريطة التنظيمية لأي منظمة متوسطة أو كبيرة، وأصبحت - كغيرها من وظائف المشروع - في حاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة لأعمالها أي في حاجة إلي «الإدارة» بجانب حاجتها إلى إتقان الجوانب الفنية المتعلقة بتنفيذ أعمال شئون الأفراد كأعمال الاختيار أو التدريب والأجور علي سبيل المثال.

ومما سبق يتضح لنا مدي ارتباط الأسلوب الذي تدار به إدارة شئون الأفراد بأي منشأة بتحقيق الكفاءة الإنتاجية بهذه المنشأة، وفي تحقيق الاستقرار والاستمرار لهذه المنشأة، كما يتضح لنا أيضا حاجة كل إدارة وكل وظيفة إلى جهود ودور إدارة ووظيفة شئون الأفراد ، كما أن هذه الأخيرة تحتاج إلى تعاون تلك الإدارات والقائمين عليها معها، ومن ثم كان لابد من تنسيق تلك العلاقة

بينهم، وتحديد نوع ومجال السلطات المفوضة إلى كل من إدارة شئون الأفراد من ناحية وإلى مجموعة الإدارات الأخري من ناحية، وذلك بالنسبة للأعمال المتعلقة بشئون العاملين (اختيار-تعيين-مكافآت-تحفيز-خدمات-تدريب... إلخ).

تعريف الوظيفة ومهامها وأهدافها: ومما تقدم أيضا نستطيع تعريف نشاط شئون الأفراد بأنه النشاط الذي يقوم علي تخطيط وتوفير وتهيئة واستقرار القوي العاملة اللازمة للمشروع بالأعداد والمواصفات المناسبة وفي الأوقات المناسبة وبالأساليب المناسبة ، والعمل علي أن تستخدم تلك الموارد البشرية استخداما فعالا ومستقرا لتحقيق الكفاءة المرجوة من المشروع.

وبالتالي نستطيع أن نوجز الأنشطة الفعلية أو الأعمال التي تتضمنها تلك الوظيفة والتي هي في حد ذاتها الأعمال أو المسئوليات التي توكل إلى قسم أو إدارة شئون الأفراد في أي منشأة بشكل عام، فيما يلي:

١- تخطيط القوي اللازمة للمشروع (كم / كيف / لماذا / أين / متي)

٢- الاستقطاب والاختيار والتعيين والترقية والنقل والتقييم وإنهاء الخدمة.

٣- المرتبات والأجور والمكافآت.

٤- حوافز العمل المختلفة (مادية ومعنوية).

٥- تهيئة ظروف العمل وخدمات العاملين.

٦- تنمية العاملين وتدريبهم.

٧- توفير وتنمية العلاقات التنظيمية والإنسانية السليمة والفعالة داخل المشروع.

٨- تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا والإدارات الأخري في مجال شئون العاملين.

٩- إعداد الدراسات والبحوث اللازمة في المجالات السابقة.

وبالتالي يمكن أن تكون أهداف نشاط أو إدارة شئون العاملين كما يلي:

- تكوين قوة عمل قادرة علي العمل.

- تكوين قوة عمل راغبة في العمل.

- رفع الحالة المعنوية للعاملين وضمان ولائهم واستقرارهم واستمراريتهم ومن ثم خفض معدل دوران العمالة بالمنشأة.

- تنمية وتعزيز التعاون الفعال بين إدارة المشروع والعاملين من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمشروع.

٦- وظيفة العلاقات العامة:

العلاقات العامة هي النشاط الذي يقوم علي توطيد الصلة والثقة والفهم المتبادل بين طرفين، بين الحكومة والجمهور، بين الوزارة وجمهورها أو الفئات التي تتعامل معها ، بين الحاكم والمحكومين، بين القائد ورعيته، بين المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة أو المنشأة وبين الجماهير أو الفئات ذات العلاقة أو التي يهمها أمرهم سواء كانوا عاملين أو مساهمين أو مستهلكين أو موزعين أو موردين أو أفراد المجتمع المحيط أو الرأي العام بصفة عامة. ومن ثم فالعلاقات العامة اتصال ذو اتجاهين ، بل لابد أن يكون كذلك حتي يمكن أن يحدث التجاوب ويكون فعالا وصادقا وليس مزيفا أو واهيا.

إن العلاقات العامة تهتم بنشر روح المودة والمحبة بين تلك الأطراف . إنها تقوم علي أساس من الاحترام المتبادل وتعمل وتسعي إليه، والاعتراف بأهمية الرأي العام وتأثيره، ومن ثم أهمية الحصول علي تأييده، وبالتالي لابد من فهمه ودراسته حتي يمكن إفهامه وإقناعه والتأثير فيه.

إنها تهتم بالفرد والجماعة وتكوين العلاقات الطيبة مع الفرد والجماعة داخل المنشأة وخارجها، إنها تعمل علي رعاية مصالح الجماهير والفئات المختلفة وتسعي إلى أن تحقق الإدارة العليا ذلك.

إن العلاقات العامة - في سبيل تحقيق أهدافها - تعمل علي الاتصال السليم والفهم التام السليم للجماهير والفئات ذات العلاقة ومشاكلها ومطالبها وما تريده من المنشأة أو المنظمة وما تريد أن تعرفه عنها، لتنقل ذلك بصورة صادقة وتحث المسئولين علي التجاوب معها. وفي الوقت نفسه الاتصال ونقل وشرح موقف

وسياسات وسلوك وتصرفات الحكومة أو المنظمة أو المنشأة بشكل صادق وسليم دون تجاهل لوعي وعقلية تلك الجماهير أو الفئات ودون تجاهل لدورها وحقوقها. ومن ثم يتحقق التوازن والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والفهم المتبادل وتتكون العلاقات الطيبة والمتينة بين الطرفين، ويعم الرخاء والاستقرار والشعور بالطمأنينة.

إن الاعلان يقدم إلى الغير السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنشأة ويروج لها، والعلاقات العامة تقدم المنشأة ككل إلى الغير وإلى كافة الفئات المعنية. فهي تروج للمنشأة وأعمالها وخدماتها ومساهماتها ورجالها وسمعتها وصورتها الذهنية لدي الغير.

اختصاصات ووظائف العلاقات العامة

ومدى مسئولية جهاز العلاقات العامة:

ونري أن نشير هنا إلى أن رأي الناس في مؤسسة أو منشأة، وموقف هؤلاء الناس من هذه المنشأة لا يأتي نتيجة لأعمال العلاقات العامة وحدها أو نتيجة لنشاط إدارة العلاقات العامة وحدها، وإنما يتكون نتيجة عدد من الجهود أو من حصيلة تأثيرات متعددة. ولذلك نوهنا في أكثر من موقع أن مسئولية تحقيق الأهداف المرجوة - السالفة الذكر - لا تقع علي عاتق العلاقات العامة وحدها. أو نستطيع أن نقول بشكل أكثر دقة أن مسئولية تحقيق أهداف العلاقات العامة لاتقع على إدارة أو جهاز العلاقات العامة وحده، إنما هي أيضا مسئولية كل إدارة أو قسم أو مدير أو رئيس، كل في موقعه وفي مجاله وكل بقدره. ولكنا في الوقت نفسه نقول أن مسئولية إدارة العلاقات العامة وخبرائها - وخاصة في المؤسسات الواعية - هي دراسة هذه المؤثرات جميعها وفي مواقعها المختلفة، ثم التدخل بالتوصية والتعديل المقصود، والتدخل بالنصح والتوجيه والمعاونة فى المواقع والإدارات المختلفة ثم لدي الإدارة العليا، بجانب قيامها بدورها ونصيبها التنفيذي. وهذا يستدعي الدراسة والبحث والتنسيق والتخطيط العلمي والتنفيذ الفني من جانبها، والوعى والإدراك، والتجاوب مع دورها من جانب الإدارة العليا والإدارات الأخري بالمنشأة، ومن ثم تتحقق الأهداف المتكاملة لنشاط العلاقات العامة.

يحق لنا بعد ما تقدم أن نتساءل عن الوظائف والأعمال التنفيذية التي تقوم أو يجب أن تقوم بها إدارة العلاقات العامة؟ وتظهر أهمية هذا التساؤل بعدما عرفنا أن تحديد مفهوم العلاقات العامة لم يكن بالأمر السهل، وقد خضع للعديد من التعريفات، كما اختلفت النظرة إلى تلك الوظيفة بين القائمين عليها أو بين القائمين علي المنشآت والمؤسسات، انعكس ذلك علي ما يجب أن تشمله تلك الوظيفة من أعمال وأهداف أو ما يمكن أن تحققه. كما كان الاستخدام للعلاقات العامة – من جانب البعض – فى أغراض مريبة أو مشكوك فيها أو في أغراض غير صادقة أو لا تمت إلى العلاقات العامة السليمة بصلة، أو على أساس غير الأساس السليم الذي يجب أن تقوم عليه أو الخلط بينها وبين العلاقات الصناعية والإعلام والترويج والإعلان، أدي ذلك كله أيضا إلى اختلاف الوظائف والأعمال التي تقوم بها أو تناط إلى إدارة العلاقات العامة.

وقد قام الاستاذ حسن خير الدين في كتابه «العلاقات العامة» بتلخيص الوظائف والأعمال التي يمكن أن تقوم بها العلاقات العامة السليمة في النقاط التالية بعد، والتى عن طريقها يمكن حل مشكلة تحديد أعمال هذه الوظائف ومشكلة الاختصاصات بين الإدارات المختلفة:

١- تعريف الجمهور بالمنشأة ، وشرح السلعة أو الخدمة التي تنتجها بلغة سهلة بسيطة بغية اهتمام الجمهور بها.

٢- شرح سياسة المنشأة إلى الجمهور، أو أي تعديل أو تغيير فيها بغية قبوله إياها والتعاون معها.

٣- مساعدة الجمهور علي تكوين رأيه وذلك بمده بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنيا علي أساس من الواقع وأساس من الحقائق.

٤- التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر علي الجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع.

٥- مد المنشأة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.

٦- حماية المنشأة ضد أي هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة عنها.

٧- تهيئة جو صالح بين المنشأة والأفراد وبين الأفراد بعضهم وبعض داخل المنشأة.

٨- إخبار الإدارة العليا للمنشأة برد فعل سياساتها بين الفئات والجماهير المختلفة (مجتمع / مستهلكين / موردين / عاملين / حكومة / ...إلخ).

٩- بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا، ورفعها إليها.

١٠- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية والمستويات الدنيا وبالعكس .

١١- التأكد من أن أهداف المنشأة وأغراضها وأعمالها تلقي الاهتمام الكافي من فئات الجمهور المختلفة.

١٢- تعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة في المنشأة لتحقيق الانسجام بين بعضها وبعض، وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي.

١٣- تعمل كمستشار شخصي لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا، وإسداء النصح للمسئولين عند إصدار القرارات وتعديل السياسات.

ونضيف إلى ما تقدم - أو نزيد بعضه توضيحا - ما يلي:

أ- إن الفئات أو الجماهير التي يهم المنشأة الاتصال بها لتحقيق أهداف العلاقات العامة هي:

١- العاملون بالمنشأة.

٢- العملاء والمستهلكون.

٣- المساهمون.

٤- الموزعون.

٥- الموردون.

٦- المجتمع المحلي المحيط بالمنشأة.

٧- الحكومة وهيئاتها ومؤسساتها ومصالحها وأجهزتها المختلفة.

٨- الصحافة وأجهزة الإعلام الأخري كالتليفزيون والصحافة.

٩- الهيئات التجارية والهيئات التعليمية والهيئات الثقافية. (وذلك حسب طبيعة المؤسسة).

١٠- الهيئات الاجتماعية والدينية.

١١- أي فئات خاصة أخري ذات علاقة بالمؤسسة أو تهم المؤسسة.

ومن ثم تقوم إدارة العلاقات العامة بوضع خطة وبرنامج للعلاقات العامة مع كل فئة من هذه الفئات، والتنسيق بين تلك البرامج لضمان تحقيق أهداف العلاقات العامة علي مستوي المنشأة.

ب- تقوم إدارة العلاقات العامة بتقييم وتحديد واختيار وسائل الاتصال المناسبة لكل برنامج أو لكل فئة من فئات الجماهير ذي الاتجاهين، وبما يحقق الفائدة المرجوة عامة، ومن الوسيلة المستخدمة خاصة.

جـ- أنه بناء علي ما تقدم يقسم الكثيرون وظائف وأعمال العلاقات العامة إلى سبعة مجالات أو أنشطة رئيسية:

١- نشاط البحث والدراسات.

٢- نشاط التخطيط.

٣- نشاط التنسيق.

٤- نشاط التصميم والإنتاج.

٥- نشاط التوجيه والإشراف.

٦- نشاط التنفيذ.

٧- نشاط المتابعة والتقييم.

ويتضح من هذه الأعمال والأنشطة حاجتها إلى المهارات التنفيذية الفنية، وأيضا حاجتها إلى القدرات التخطيطية والتوجيهية والرقابية حتي تتحقق أهدافها .

٧- وظيفة أو أعمال الخدمات المكتبية:

ربما لم تلق هذه الوظيفة أو هذا النشاط الاهتمام الكافي أو الاهتمام المخطط والذي يتم عن قصد في كثير من المشروعات وخاصة في الدول النامية، بجانب أن الكثير من المشروعات لم يوفر لها المتخصصون في هذا المجال بالرغم من أن تلك الأعمال المتعلقة بما أسميناه «الخدمات المكتبية» - أو غالبيتها - يزاول بالفعل داخل كافة المنشآت، فغالبية هذه الأعمال لازمة وقائمة بالفعل، وبعضها قد لا يزاول نهائيا أو أنه يتم تلقائيا أو بمجرد الاجتهاد، ودون دراية إلى أهميته وتأثيره البالغ علي مناخ العمل ومظهر المنشأة وتهيئة الجو الصالح للعمل أمام العاملين والجو الصالح للتعامل أمام المتعاملين مع المنشأة ، وإن بعضه يؤثر تأثيرا مباشرا وواضحا علي إنتاجية وفاعلية العاملين وعلي الجهد والوقت المبذول ثم علي سلوك ومعنوية العاملين بالمنشأة ، ولذلك - وفي رأينا - كان لابد من التدخل لحصر هذه الأعمال وتحديد أهدافها ومسئولياتها وتوجيهها ومتابعتها ومن ثم إدارتها الإدارة العلمية السليمة ، وبالتالي أيضا كان لابد من توفير الخبرة والتخصص لها سواء من داخل أو خارج المنشأة.

ونستطيع مبدئيا بيان تلك الأعمال التي أطلقنا عليها في مجموعها أعمال الخدمات المكتبية بما يلي:

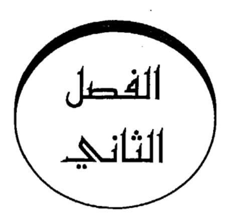
- أعمال السكرتارية.
- أعمال المحفوظات والأرشيف والدفاتر والمستندات والنماذج والمعدات اللازمة.
- أعمال الاتصالات السلكية واللاسلكية «تليفونات - تلكس - فاكس».
- الاستعلامات بأشكالها المختلفة.
- الأدوات والتجهيزات المكتبية المختلفة وكافة الأدوات المساعدة.
- آلات كاتبة.
- آلات حاسبة.
- أثاثات مكتبية.

- أثاثات وأدوات حفظ.
- أدوات ومعدات كتابية.... إلخ.
- أعمال الأمن والأمان والوقاية.
- أعمال ووسائل حركة وانتقال العاملين.
- أعمال تنظيم المكاتب والإدارات والمساحات المختلفة داخل المبني وتسهيل حركة وانسياب العمل والعاملين والمراجعين بجانب توفير الشكل والذوق الملائم.

خاتمة...

مما تقدم تبين لنا الفرق بين الأعمال (ووظائف المشروع) والإدارة (ووظائف الإدارة) ومن ثم علاقة الإدارة بالأعمال وحاجة هذه الأعمال - جميعها- لوظيفة الإدارة. كما تبين لنا أن القدرات أو المهارات الفنية (اللازمة لتنفيذ الأعمال) شئ وأن القدرات الإدارية (اللازمة لإدارة هذه الأعمال) شئ آخر.

وهكذا نستطيع أن ننتقل إلى تناول كل وظيفة من وظائف الإدارة تفصيلا، ولكن بعد أن نتعرض في عجالة إلى تطور الفكر الإداري ومدارسه وعلاقة ذلك بوظائف الإدارة نفسها.



التطور التاريخي للفكر الإدارى

(مدارس الإدارة والدروس المستفادة منها)

التطور التاريخي للفكر الإداري

لاشك أن الإدارة وجدت منذ أن وجدت الأعمال، غير أنها لم تحمل المعاني والمسميات والوظائف أو الأبعاد والمبادئ والقواعد التي تحملها الآن. ومن ثم كانت تزاول ولو جزئيا بالفطرة أو الاجتهاد إلي أن تطورت – مع تطور الأعمال – لكي تصبح علما. ومنذ أن أصبحت علما له أصوله ونظرياته بدأت هي نفسها في التطور في اتجاهاتها ومدارسها، وفي نظرتها للإنسان والعاملين وفي نظرتها للعمل؛ والهدف هو رفع الكفاءة والإنتاجية وفى الوقت نفسه تحقيق الإشباع والرضاء الوظيفي لدي العاملين..ومن ثم حسن استخدام الموارد المتاحة، وحيث الحقيقة هى أن كافة مدارس أو مناهج وتوجهات الفكر الإداري لها نصيبها من الإيجابية، وأن العبرة هى بطبيعة الموقف، أى طبيعة العمل وطبيعة العاملين، ومن هنا تأتى أيضا فكرة المنهج المتكامل للفكر الإدارى، ومن ثم على المديرين أن يستفيدوا من كافة هذه المناهج وأفكارها، وإن كنا هنا سنركز فقط علي المدرسة العلمية التقليدية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية سواء فى هذا الجزء أو عند التعرض تفصيلا لكل وظيفة من وظائف الإدارة في هذا المرجع، أولا لأنهما أكثر أهمية من غيرهما من المناهج والمدارس، وثانيا لأن مستوي وحدود هذا المرجع لا يتحملان أكثر من ذلك.

■ **ويتضمن هذا الفصل ...**

أولاً : ... الإدارة الكلاسيكية...

ثانياً :... مدرسة العلاقات الإنسانية (الإدارة السلوكية)..

ثالثاً : ... نظرة تكاملية لمناهج الإدارة....

■ **ويهدف إلى ...**

١- التعرف علي نشأة الإدارة العلمية، وتطورها.

٢- إدراك الفروق الرئيسية في توجهات مدارس الفكر الإداري فى إدارة العمل والعاملين، وخاصة التوجه التقليدي الاقتصادي والتوجه الإنساني السلوكي، ثم أهمية التكامل بينهما في ضوء ظروف وطبيعة الموقف، أى طبيعة العمل وطبيعة العاملين.

٣- أن يدرك كل مدير فى موقعه كيف ؛ تعامل مع المواقف ومع العاملين.

تمهيد

عادة يكون من الصعب علي القارئ – وخاصة من غير الإداريين المتخصصين – أن يفهم التعارض بين الكتاب الذين يتناولون فرعا واحدا من العلم. وفي بعض الأحيان نجد أن ذلك النزاع والتناظر يأخذ شكلا جادا إلي حد أن يتحول النقد والهجوم علي الشخص بدلا من النظرية نفسها. ومن الأمور التي قد تكون لافتة للنظرعند قراءة الدوريات العلمية هي أن نقرأ أن أحد البحاث أو النظريين قد أمضي عددا من السنوات في بحث موضوع ما دون أن يخرج بقيمة واضحة، بل إن طريقته فى إثبات ما وصل إليه مازالت محل نظر واستجواب.

والإدارة مثل أي فرع من فروع الدراسة والعلم، تتميز وتخضع لعدد ليس قليلا من وجهات النظر والجدل، وأن كل وجهة نظر لها جوانبها ومبرراتها وما لها وما عليها.

فتبعا لوجهة النظر أو الاتجاه الذي يتبني المدخل التقليدي وهو الذي يمثل حركة الإدارة العلمية، ويسمي أحيانا مدخل الطريقة أو مدخل الوظيفة Process Approach علي أساس أن الإدارة مجموعة من الوظائف والمبادئ العلمية – كما سنري – يمكن تطبيقها علي المشروع – أي مشروع – لتتحقق فيه فعالية الإدارة. ثم هناك المدخل الكمي، وهو يمثل المدرسة الكمية في الإدارة والذي دعت إليه أيضا حركة الإدارة العلمية، ولم تتجاهله مدرسة العلاقات الإنسانية، ولكن تطور الأساليب والنماذج وبحوث العمليات هي التي أثرت بوضوح علي تكامل المدخل الكمي بصورته الحديثة. وهذا المدخل ينظر إلي الإدارة من جانب أو من وجهة نظر نماذج رياضية وعمليات كمية يمكن من خلالها اتخاذ القرارات الإدارية في معظم المجالات الرئيسية، ومن ثم يمكن إدارة المنشأة بهذا الأسلوب. أما وجهة نظر المدخل السلوكى فهي تتبني مبادئ ونظريات العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية كما سنري، وكما سنعرض لها تفصيلا بعد قليل. ثم كانت هناك نظرية أو مدخل النظم (Approach Systems) الذي ينظر إلى المنشأة «كنظام» ، مثل أي نظام ميكانيكي أو عضوي، أو مثل جسم الإنسان، يتكون من وحدات فرعية (Subunits) أو نظم فرعية (Subsystems) ، لا تتفاعل كل منها مع الأخري فقط بل كل منها أيضا يعتمد بقوة علي الآخر.

ولهذا السبب فإنه من المهم أن نتفهم طبيعة التفاعل والتداخل بين هذه الوحدات والأعضاء والنظم الفرعية، واعتماد كل منها علي الآخر. فمثلا، اثنان من هذه النظم الفرعية قد يعتمد كل منهما علي الآخر بشكل كبير عندما يجب أن يقتسما أو يشتركا في العمالة الموجودة أو الماكينات أو الموارد أو المكان. وأكثر من ذلك، فإن المنشأة عبارة عن نظام مفتوح (Open System) حيث يتفاعل – ويجب أن يستجيب – مع العوامل والظروف الخارجية المحيطة، تتأثر بها ويعتمد وجودها علي هذه الظروف والقدرة علي التجاوب معها. ومن هذه القوي الخارجية التي تؤثر في المنظمة، درجة المنافسة في الصناعة، القوانين ذات العلاقة، التقاليد والشعارات الاجتماعية. ومن ثم يصبح من الضروري معرفة ودراسة تلك القوي الخارجية المؤثرة، وعلاقاتها، وارتباطها بأنشطة المنشأة المختلفة، وكيفية تأثير كل منها علي الأنظمة والوحدات الفرعية والأنشطة المختلفةداخل المنشأة.

وقد امتد «منهج النظم» Systems approach إلي ما سمي بالمنهج أو المدخل الموقفي (Contingency approach) في الإدارة. وتبعا لهذا المنهج الأخير فإن الأسلوب الإداري الذي قد يكون ناجحا في منشأة معينة يتوقف أساسا علي :

١– نوع التكنولوجيا المستخدمة أو الواجب استخدامها لإخراج السلعة أو الخدمة النهائية التي تقدمها المنشأة.

٢– درجة تأثير القوي والظروف الخارجية أو درجة عدم التأكد التي تواجهها المنشأة.

ومن ثم، لا يوجد أسلوب واحد أمثل للإدارة. بل إن أسلوب الإدارة يجب أن يتناسب مع طبيعة الموقف (طبيعة العمل وطبيعة العاملين) ومع نوع المشكلات والتحديات التي تعيشها وتواجهها المنشأة، اي أن تشخيص الموقف هو الذي يحدد الأسلوب السليم للإدارة والمنهج أو المناهج المناسبة.

وكما سنري في هذا الجزء، أن النظرة أو التصور التكاملي Integrated Per-spective للإدارة – والتي سنعرضها في هذا الكتاب – تدمج معها كلا من «منهج النظم» و «المنهج الموقفي» أي أنها تأخذ كافة المناهج والمدارس المقبولة في الحسبان. فهذا التصور يفحص ويتعرف علي النظم أو الوحدات الفرعية للمنشأة وتأثير

الظروف والقوي الخارجية عليها، كما أنه يدرك أن هذه القوي وغيرها من العوامل تتفاعل معا وتترك أثرها بصور مختلفة في مواقف وحالات مختلفة.

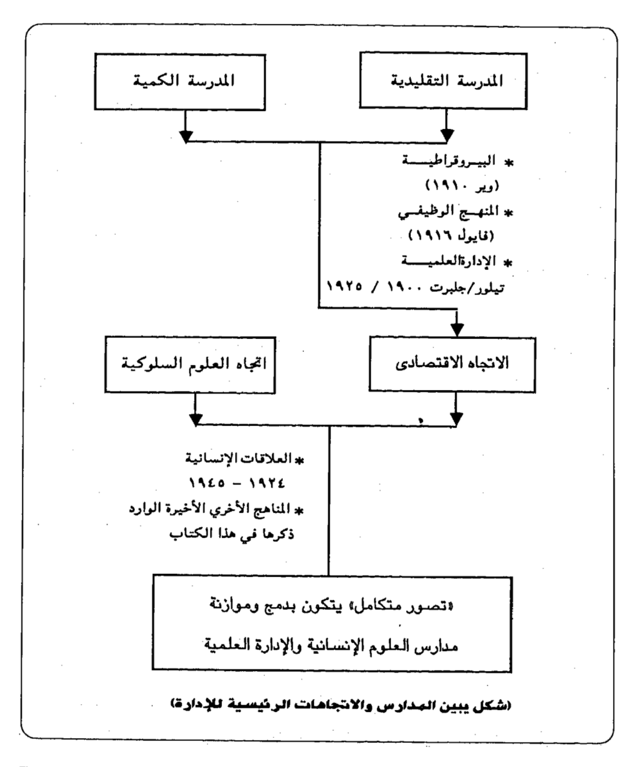
ومن ثم ومن الناحية التاريخية، فإن عددا كبيرا من المناهج أسهمت للوصول إلي الفكر الإدارى المعاصر. وأحيانا يمكن اعتبار أن هذه المناهج تقع تحت ثلاثة اتجاهات أو ثلاث وجهات نظر رئيسية، كما نراها في المراجع والكتابات الإدارية العلمية[٣] وهي: الإدارة التقليدية أو الكلاسيكية .Classical Mang ، الإدارة الكمية .Quantitative Mang والإدارة السلوكية .Behavioral Mang. «والإدارة التقليدية» أساسا تعكس وجهة نظر وتصورات المديرين الممارسين عندما وجدوا أنفسهم يواجهون تلك المشاكل المعقدة في إدارة وتنظيم المنشآت وخاصة مع ذلك التحول الذي حدث فى حجم وشكل المنشآت مع بداية القرن العشرين. «والإدارة الكمية» تركز الاهتمام نحو تطبيق واستخدام الطرق الكمية في تحليل المواقف والمشاكل، مثل بحوث العمليات والإحصاء والرياضة. بينما «الإدارة السلوكية» تركز علي معالجة وحل المشاكل الإنسانية في المنشأة والاهتمام بأخذ العوامل الإنسانية والسلوكية في الحسبان عند تناول أي أسلوب أو نظام إداري.

وكما أوضح أحد علماء الإدارة البارزين ، فإن هذه الاتجاهات الثلاثة هي في الواقع تشكل اتجاهين رئيسيين: العلوم أو الناحية الاقتصادية ، والعلوم السلوكية (انظر الشكل التالى بعد)[٤].

فكل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الكمية يمكن النظر إليهما كاتجاه اقتصادي ، ما دام هذان المجالان يهتمان أساسا بالجانب الاقتصادى ويركزان عليه كهدف وأسلوب. أما الاتجاه الثاني وهو العلوم السلوكية فيهتم أساسا بالمناهج والطرق التي تتضمنها العلوم السلوكية ويعتمد عليها في الإدارة ، وهو يركز ويهتم بالعناصر الإنسانية في دراسة وممارسة الإدارة.

ولذلك سوف نعرض في هذا الجزء الجانب التاريخي-باختصار- للاتجاهين، الاقتصادي والسلوكي ، ثم نعرض للتصور التكاملي الذي أشرنا إليه والذي يتضمن الأبعاد الرئيسية للإدارة والتي تكون الإطار العام لهذا الكتاب، وهى: التنظيم، التخطيط، والرقابة، التوجيه والعمليات السلوكية، ثم اتخاذ القرارات. ومع

أن هناك عددا من المدارس الفكرية في الإدارة تحت كل من الاتجاهين السابق ذكرهما، فإننا سوف نتناول واحدة فقط تحت كل اتجاه لكي تمثل لنا هذا الاتجاه. فبالنسبة للاتجاه الخاص بالعلوم السلوكية سوف نتعرض لمدرسة العلوم الإنسانية ، وبالنسبة للاتجاه الاقتصادى سوف نتعرض للإدارة التقليدية كممثلة لحركة الإدارة العلمية.



(شكل يبين المدارس والاتجاهات الرئيسية للإدارة)

أولا: الإدارة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية):

إن اليوم الذي يحدد مولد أو بداية الإدارة مازال موضع جدل وخلاف. فبعض الكتاب يشعرون أن الإدارة قديمة قدم المجتمعات المنظمة. والبعض الآخر يرجعون بدايتها إلي بداية الثورة الصناعية. ومع ذلك، فإن هناك اتفاقا عاما أن حقل الإدارة، كما نفهمه ونراه اليوم، بدأ في الفترة بين ١٨٨٠ و ١٩٠٠. خلال تلك الفترة، فإن المنهج الإداري الذي كان سائدا هو ما نطلق عليه اليوم الإدارة التقليدية أو الكلاسيكية.

وتتضمن مدرسة الإدارة الكلاسيكية ثلاثة جوانب رئيسية ، البيروقراطية (وبر Weber) ، المنهج الوظيفي (هنري فايول)، وحركة الإدارة العلمية (فردريك تيلور). ومع أننا سنناقش تلك النواحي الثلاثة في هذا الجزء، إلا أن التصور الأخير الذي سوف نعرضه وهو «المنهج المتكامل» Integrated Perspective جاء علي أساس المقارنة والموازنة بين حركة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية. فكلا الاثنين ترك تأثيرا كبيرا علي الادارة اليوم سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية. كما أن إبراز التباين بينهما سوف يكون له فائدة كبيرة في تفهم الإدارة وأنماطها المختلفة، وسوف يزيدنا فهما «للتصور المتكامل» الذي سوف نركز عليه في هذا الكتاب.

أ- ماكس وبر والرأسمالية والبيروقراطية:

حتي وقت قريب، لم يكن «ماكس وبر» ينظر إليه كواحد من أعضاء مدرسة الإدارة الكلاسيكية، فهو من المتخصصين في العلوم الاجتماعية، وكان اهتمامه ثانويا بالمشاكل الإدارية. وما زال مثله مثل باقي أعضاء المدرسة التقليدية الذين اهتموا بالمشاكل الإدارية والتي تقارن أعمالهم بأعمال هنري فايول وفردريك تيلور. وقد كان «وبر» من العلماء المبرزين في تاريخ العلوم الاجتماعية الحديثة، وتأثيره كبير وواضح في هذا المجال إلي حد اعتباره المؤسس الرئيسي لعلم الاجتماع. لقد كان شخصا يدعو إلي الاهتمام، وأستاذا متميزا، ورئيسا للصليب الأحمر الألماني خلال الحرب العالمية الأولي. وخلال حياته المليئة بالعمل، فقد أعطي اهتماما شديدا لدراسة ظاهرة الرأسمالية ونموها وتقدمها.

وقد كانت نقطة الدراسة والتحليل التي بدأ بها غير مألوفة في تاريخ الإدارة[٦]. فعلي خلاف الغيرالذين كانوا يهتمون بالمشاكل التطبيقية واليومية التي

تقلق المديرين والمنشآت، فقد ركز اهتمامه ابتداء بالرأسمالية، ذلك النموذج من المنشآت الاقتصادية والاجتماعية والذي يميز الملكية الخاصة ، والأسواق الحرة، والذي يحدد الأسعار والإنتاج وتوزيع السلع.

وقد كان **السؤال الأول** لـ «وبر» هو: ما الذي يجعل هذه الرأسمالية الحديثة – تلك التي وجدت في أوربا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية منذ القرن الخامس عشر – تختلف كثيرا عن باقي النظم والأشكال الحالية للمنظمات الاقتصادية؟ **فالرأسمالية** في أشكالها الأولية قد وجدت في المجتمعات القديمة مثل الصين عام ٤٠٠٠ قبل الميلاد، ولكن «وبر» شعر أن الرأسمالية الحديثة تختلف كثيرا . فوجود ذلك القدر الضخم من النشاط الاقتصادي الذي يشمل أرجاء المجتمع، ووجود ذلك العدد الضخم من العاملين في المنشأة أو في المعاملات التجارية بين الدول المتعددة، لم يكن يميز رأسمالية الماضي.

ولكي يجيب «وبر» علي سؤاله الذي بدأ به، فقد أوضح أنه كان هناك عدد من العوامل التي أدت إلي أن تأخذ الرأسمالية تلك الصورة الضخمة الحديثة. **وأول هذه المتطلبات الرئيسية** كان توافر عمالة ماهرة، ومن ثم أمكن أن تتكون الطبقة الوسطي . ففي حالة عدم وجود هذه الطبقة الوسطي كان من المحتمل أن توجد قلة من الأغنياء وغالبية كبيرة من العمالة الماهرة في أوربا الغربية، تم تدريبها ومساندتها وحماية حقوقها بوساطة نقابات الحرفيين الصناعيين التي كانت قائمة في ذلك الوقت، والتي تطورت بعد ذلك لتأخذ شكل النقابات الحديثة.**ومطلب أو عامل ثان** أدي إلي تلك الرأسمالية الضخمة هو وجود أو ظهور النظام المحاسبي المناسب لمتابعة حركة الأموال وحركة المعاملات الضخمة في مجال الأعمال. ذلك النظام الذي اعتمد علي القيد المزدوج وإمكانية حصر وإثبات تفاصيل حركة الأصول والخصوم. ففي القرن الثالث عشر ، أوجد رجال الأعمال الإيطاليون هذا النظام بما يمكن المنشآت من التخطيط المعقول للمستقبل. فقد وفر النظام المحاسبي والقيد المزدوج الصورة الواضحة أمام المنشأة عما تقوم به وما يجب أن تصل إليه لكي تضمن استمرار بقائها.

والعامل الثالث الذي كان لازما هو النظام القانوني أو التشريعي الفعال لكي يتناول ويعالج الخلافات والنزاعات التي تنشأ في المعاملات وبين المنشآت.

وقد كان النظام القانوني السائد في القرن الخامس عشر في أوربا مناسبا تماما لتوطيد تلك الرأسمالية ، حيث كان يتضمن ما يدعو إلي ويحمي الملكية الخاصة، وإجراءات دفع الديون، والأحكام الخاصة بمعاقبة الأفراد الذي يستغلون ويغتصبون حقوق الغير.

وبعد دراسة تاريخية لعدد كبير من المجتمعات السابقة والحالية، استخلص «وبر» أن معظم هذه المجتمعات كانت تحتفظ أو تحصل علي قدر قليل من الأرباح. ومن ضمن أسباب ذلك، كانت الأسباب الدينية، فالأفراد في هذه المجتمعات لم يكن لديهم الحافز لزيادة أعمالهم وممتلكاتهم الخاصة أو زيادة أرباحهم من شتي أشكال ومصادر الثروات المختلفة، وأنه بدون هذا النوع من الحافز لا يمكن أن تقوم تلك الرأسمالية في صورتها الحديثة. ولكن عندما بدأت حركة الإصلاح البروتستانتي في أوربا (في القرن السادس عشر)، حدث تحول مخطط وواضح في الرأي والاتجاه نحو الربحية وزيادتها كهدف. فقد ناقش علماء اللاهوت البروتستانت أن النجاح في الحياة الدنيا من الظواهر المادية التي ينعم بها الله علينا، وأنه لا تعارض بينها وبين العقائد الدينية. وقد شجع هذا الاعتقاد علي اقتناء الموارد المادية سواء بوساطة الأفراد أو المنظمات ، وأن هذا أيضا هو أحد متطلبات الرأسمالية ونموها.

البيروقراطية: وقد شعر «وبر» أيضا أن الرأسمالية الحديثة كان عليها أن توظف هيكلا تنظيميا من نوع خاص يتناسب مع احتياجاتها. وقد توصل بعد عدد من المحاولات والجدل إلي أن «التنظيم الهرمي» هو التنظيم الأساسي المهم الواجب وجوده.

إن التنظيم الهرمي (Hierarchy) هو المضمون والمفهوم الأساسي للبيروقراطية. وهو ترتيب الأفراد علي أساس القوة الإدارية، أي السلطة. وعندما يوظف فرد في المنشأة ، فسوف يحدد له مركز معين، وسوف يكون هناك رئيس مباشر فوق أو يعلو هذا الموظف ، وأن هذا الرئيس له حق إصدار الأوامر أو التعليمات التي يجب قبولها أو تنفيذها بوساطة هذا الموظف. وأن هذا الموظف، بدوره، سوف تكون له السلطة أو القوة فوق معاونيه إن وجدوا. ومن ثم فإن الفرد يرفع أعماله فقط إلي رئيس واحد فقط، وذلك تجنبا للتعارض والاختلاط وتضارب

الأدوار، ومن ثم فهناك ما يسمي «بوحدة السلطة الآمرة» في كافة مستويات التنظيم الهرمي، وأن لكل إدارة وكل مدير وموظف اختصاصات ومهام مفصلة ومحددة لا يجوز الخروج عنها، وأن العمل تحكمه إجراءات وعلاقات ولوائح تفصيلية ومحددة لا يجوز أيضا تخطيها أو الخروج عنها.

وقد كان «وبر» مدركا أن التنظيمات البيروقراطية قد وجدت قبل القرن الخامس عشر، فقد ظهرت في الكنيسة الكاثوليكية والجيش الروماني علي سبيل المثال. ومع ذلك، فإنه مع وجود الرأسمالية الحديثة أصبح التنظيم البيروقراطي هو النظام السائد سواء في منشآت الأعمال أو في الحكومة. وقد كانت الهياكل التنظيمية في منشآت الأعمال والمنشآت الحكومية في السابق انعكاسا مباشرا للهيكل الاجتماعي في المجتمعات ، تماما كما هو حادث حتي الآن في الدول النامية. فالفرد يولد وسط مستوي اجتماعي معين أو وسط طبقة معينة، وأن هذا يحدد مجال العمل أو نوع الوظيفة التي يتوقع الحصول عليها أو المركز الوظيفي الذي يتطلع إليه. ولكن التنظيمات البيروقراطية قد أخذت موقفا مخالفا عما يجري في المجتمع ، وأصبحت العلاقات غير شخصية، مع وجود نظام للإثابة والدفع قائم علي الكفاءة والأداء، وليس علي أساس العلاقات العائلية أو القبلية أو الوراثية. وفي الحقيقة، فإن «وبر» كان يؤمن بأن التركيز علي الخبرة والتعليم والبيروقراطية سوف يؤدي إلي مجتمع لا يصبح فيه التمييز الطبقي ظاهرة واضحة.

ومن اجل أن يشعر العاملون بالتزامهم الداخلي وانتمائهم لهذا التنظيم ولكن علي أساس أنها «مهنة» ومستقبل مهني، فالتنظيم الهرمي يخلق عددا من المراكز الوظيفية أو الوظائف الرئاسية التي يستطيع كل فرد أن يترقي إليها وأن يحصل علي أجور أعلي، وأن يتحمل مسئوليات وسلطات أكبر. وهذه الإثابات تعتبر عناصر محفزة، وهذه بدورها تولد درجة أعلي من الكفاءة والالتزام من جانب أعضاء المنشأة.

ومع أن طبيعة العمل في المنظمات الكبيرة قد تكون مبسطة و / أو لا تتطلب عمالة ماهرة، فإن البيروقراطية، لكي تكون فعالة ، تتطلب التخصص الوظيفي. فكل شخص يجب أن يعرف بالتفصيل وبالضبط ما هو مطلوب منه أن يفعله، ويجب ألا يقل أداؤه أو عمله عن حد أدني من الكفاءة.

وأن من أهم الأمور هو التمييز بين **السلطات التنفيذية والاستشارية**، أو بين الوظائف التنفيذية والاستشارية (Line & Staff). فالمدير التنفيذي (Line Manger) أو الموظف التنفيذي، مثل نائب الرئيس لشئون الإنتاج مثلا، هو الذي يختص ويتولي أمور إنتاج المنتج النهائي. أما الموظف الاستشارى، مثل نائب الرئيس لشئون إدارة الأفراد، فيقوم بتقديم النصح والمشورة والمساعدة للموظفين التنفيذيين. وقد اهتم «وبر» بالتمييز بين التنفيذيين والاستشاريين، حيث إن الطبيعة المعقدة للتنظيم الهرمي في المنشآت الضخمة تتطلب أن تكون هذه الوظائف وأدوارها علي أكبر درجة ممكنة من الوضوح والتحديد ثم التبسيط أى تصغير وظيفة أو مهام كل فرد إلى أكبر درجة ممكنة.

ومضمون آخر للبيروقراطية ، هو ما اعتبره «وبر» من الموضوعات الأساسية والحيوية ، وهو نظام **ضبط المعلومات** (Record Keeping) فعندما تتوافر السجلات المناسبة، فإن المنشأة في استطاعتها أن توجد صورة واضحة لما يتم وما تم في الماضي ، وتستطيع بذلك أن تحدد الاختلافات عن الخطط وعن المستهدف وأن تحدد نقاط الضعف والقوة، وأن تتخذ الإجراءات التصحيحية عندما يصبح هذا الاختلاف مستمرا أو ذا أهمية. وقد نادي «وبر» بأهمية وجود نظام دقيق لإدارة المعلومات (Information System) يستخدم فيه الحاسب الإليكتروني. حيث إن حجم المعلومات والبيانات والسجلات المطلوب تناولها أخذ يزداد زيادة هائلة. وقد أصبحت مثل هذه النظم شائعة منذ الحرب العالمية الثانية.

وقد ناقش «وبر» مضامين وسمات أخري للبيروقراطية ، ولكن تلك التي ذكرناها هي أكثرها أهمية، وهي: التنظيم والتدرج الهرمي، التمسك بالإجراءات واللوائح وطرق العمل التفصيلية الموضوعة، تصغير الوظيفة، وحدة السلطة الآمرة، التركيز والاتجاه نحو المستقبل المهني، التفرقة بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية، حفظ السجلات والمعلومات، ثم الاتجاه العملي الموضوعي والتوظيف غير الشخصي أوغير الطبقي. وهذه العناصر هي التي يمكن أن توفر للمنشأة الهيكل التنظيمي الفعال.

وأكثر من ذلك، فإنها وبشكل خاص تتناسب تماما - وأكثر من غيرها - لأنشطة ومنشآت الأعمال الضخمة التي بدأت تظهر في القرنين الخامس عشر والسادس عشر.

وحتي بالنسبة للمنشآت في أيامنا هذه، فبالرغم من أن بعض الأشكال والهياكل التنظيمية المستحدثة أو الأكثر تعقيدا هي التي تناسب المشكلات المعاصرة ، فإن النظام البيروقراطي أخذ يحل محلها في عدد كثير من الحالات، حيث إن خصائصه وبعض سماته الرئيسية مازالت لها أهميتها. ولكن يجب الاعتراف بأن الزيادة في درجة البيروقراطية والمغالاة في تطبيقها يمكن أن تؤدي إلي عدم الكفاءة . فإحدي المنشآت مثلا قد تركز كثيرا علي عملية تسجيل وإعداد البيانات فسوف تغرق نفسها وجهدها أو وقتها في الأعمال الورقية بما يؤدي إلي عدد من المشاكل . أو أن الجمود في التمسك بحرفية الإجراءات واللوائح ونصوصها دون جوهرها أو روحها والتقييد المطلق للمرونة وحسن التصرف النافعين، وعدم الثقة يؤدي أيضا إلي عدد من المشاكل، وهكذا ومع ذلك ، فالبيروقراطية مازالت هي الأنسب وبوضوح للمنظمات ذات الأنشطة التي تحددت فيها الوظائف والأعمال ومراكز الأفراد وبشكل محدد ومنذ وجودها، ولا ينتظر أن تتعرض للتغيرات وتتميز بالاستقرار التكنولوجي وتعمل فى ظل درجة تأكد عالية. ولكن مع عدم الجمود والمغالاة الضارين.

والخلاصة... أن «وبر» بدأ تحليله للرأسمالية الحديثة بفحص ودراسة العناصر والمتطلبات أو الشروط المسبقة التي تؤدي إلى إمكانية وجودها. وأن النظام البيروقراطى هو العنصر الجوهري، فهو الذي يوفر الهيكل الذي يولد درجة عالية من الكفاية. وأن كافة الشروط السابق مناقشتها قد وجدت في أوربا في القرن الخامس عشر، ومن ثم نشأت الرأسمالية الحديثة.

ب- هنرى فايول والمنهج الوظيفى وممارسة الإدارة:

وكما رأينا ، فإن «ماكس وبر» كان في الأساس عالما من علماء الاجتماع، الذين لاتشغلهم كثيرا مشاكل معينة في مجال إدارة المنظمات. ولكن «هنري فايول» كان علي العكس من ذلك، حيث إن نظرياته نشأت نتيجة من الخبرة كرجل أعمال ناجح في مجال صناعة التعدين والفحم في فرنسا. وقد نشر إسهامه في هذا المجال في كتاب صغير عن «الإدارة الصناعية» في عام ١٩١٦، وفيه قدم المبادئ التي رأي أن المدير يجب أن يستخدمها لإدارة المنشأة(٧) . ومع أنه قد عبر عنها أو وضعها علي أنها «حقائق»، إلا أنه لم يعتبرها نهائية أوقاطعة، حيث

إنه لم يقم باختبارها اختبارا علميا، وعلي عدد كاف من التجارب أو المواقع. فإذا حدث وتغيرت الظروف في عهده، يقبل – وبدون شك – إدخال التعديل علي بعض أفكاره ومبادئه.

ومع أن «وبر» و «فايول» يختلفان بعضهما عن بعض في تاريخ الإدارة، إلا أنهما اتفقا في عدد من الموضوعات. فكلاهما أكد مفهوم «وحدة السلطة الآمرة» ، حيث إن كل «معاون» يرجع فقط إلي رئيس واحد. ولكن ما يتميز به «فايول» أنه كان يؤمن بأن **الإدارة وظيفة متخصصة**، وأن الفرد يجب، وفي استطاعته ذلك، أن يتعلم الإدارة لكي يكون مديرا ناجحا. (أي أن الإدارة علم أو وظيفة متخصصة وبدون تعلمها لا يستطيع الشخص أن يكون مديرا ناجحا). وأن أساس هذا التخصص هو معرفة المبادئ والوظائف الإدارية.

وقد أعلن «فايول» ١٤ **مبدأ** ،رأي أن المدير يجب أن يتبعها. وبالرغم من أن عددا من هذه المبادئ أصبحت أهميته الآن هي أهمية تاريخية فقط، فإن بعض هذه المبادئ مازال مطبقا وله فائدته حتي الآن وخاصة للمديرين الممارسين. من هذه المبادئ ، مبدأ «تكافؤ السلطة والمسئولية». أي أن الفرد يجب أن تفوض له السلطة بالقدر الذي يتكافأ ويتناسب مع المسئوليات المحمل بها. فإذا اتسعت الثغرة بين السلطة والمسئولية في المنشأة، فإن الموظفين سوف يصلون إلي حالة لا يعرفون فيها بالضبط ماذا يفعلون.

ومبدأ آخر رأي «فايول» أن له أهميته وهو مبدأ «نطاق الإشراف» (Span of Control) وأن هناك نطاقا نموذجيا للإشراف يجب عدم تعديه. ومعني ذلك ألايزيد عدد الأفراد أو المعاونين الذين يرجعون إلي رئيس واحد –أو الذين يشرف عليهم رئيس واحد إشرافا مباشرا– عن عدد معين. حيث إن قدرة الرئيس الفرد علي المتابعة والإشراف المباشر وبكفاية علي عدد من المعاونين أو الأفراد هي قدرة محدودة. وقد رأي أن هذا العدد يمكن أن يكون من ٢٠ – ٣٠ فردا بالنسبة لمستوي الإدارة المباشرة كخط الإشراف أو السلطة الأولى بالنسبة لموظفي وعمال الإنتاج مثلا ، حيث إن الأعمال في هذا المستوي عادة ما تكون أعمالا نمطية.

أما بالنسبة لمستوي الإدارة العليا فإن المدير يمكن أن يكون قادرا علي الإشراف والتعامل مع خمسة أو ستة من المعاونين أو مديري الإدارة الوسطي أو الإدارة التنفيذية.

وقد وجد «فايول»، مثلما تبين لـ «وبر» أيضا أن المغالاة في البيروقراطية يمكن أن تتحول إلي نظام صارم وغير مرن لأن «الاتصالات» مثلا تمر من خلال عدد كبير من الرؤساء قبل أن تأخذ الخطط أو القرارات طريقها إلي التطبيق. وللحد من هذه المشكلة، فقد اقترح إمكان إيجاد أو إقامة ما أسماه بالكباري (bridges) علي الهيكل الهرمي. بمعني أنه إذا أراد أحد المديرين في أحد أجزاء التنظيم أن يتصل بمن يوازيه أو بمن هو في مستواه. ولكن في جزء آخر من التنظيم، فإنه يجب أن يفعل ذلك مباشرة ودون أن تمر «الرسالة» إلي أعلي من خلال مجموع الرؤساء لكي تعود إلي الشخص المراد الاتصال به. وخلاف ذلك يؤدي إلي عدد من المشاكل، كما أن مجموعة المديرين والرؤساء إذا قضوا جزءا ليس صغيرا من أوقاتهم وأعمالهم في تلقي وتحويل تلك الرسائل والموضوعات فإن ذلك بدون شك سوف يؤثر علي الوقت المتاح لهم لإتمام أعمالهم وسوف يعرضهم لبعض المشاكل والإرباك فيما يتعلق بإتمام أعمالهم. وقد لاحظ «فايول» أن نظام الاتصالات الرسمي المبالغ فيه غالبا ما يكون سببا فى عدم مرونة وصرامة النظام البيروقراطي وذلك كما هو حادث في الأجهزة والمنظمات الحكومية.

وأخيرا، فقد تحدث فايول عن وظائف الإدارة أو وظائف المدير، حيث ذكر أن المدير يجب أن يقوم بوظائف مهمة محددة وبتسلسل معين حتى يمارس دوره الإداري، وحتي يطبق مبادئ الإدارة. فالمدير يضع الخطط ، ثم يقوم بنشاط التنظيم، فالتوجيه ، فالتنسيق، وأخيرا الرقابة. ومن ثم اعتبر «هنري فايول» صاحب **«المنهج الوظيفي للإدارة»** (The Functional Approach to management)

ومع أن أبعاد الإدارة كما عرضناها من قبل والتي تكون إطار هذا الكتاب تتمشي بصورة ما مع أفكار هنري فايول، إلا أن النموذج أو الإطار الذي عرضناه هو من وجهة نظر المنظمة وليس من وجهة نظر المدير الفرد. فهو يؤكد «ديناميكية» العلاقات بين أبعاد أو وظائف الإدارة، ويبرز العمليات السلوكية

المختلفة لنشاط له أهميته في الإدارة، كما أنه يصور الأنشطة الإدارية على أنها نظام مفتوح أكثر منها نظام مغلق (Colosed System).

وباختصار ، فإن «فايول» كان مديرا ذا خبرة وعلي درجة كبيرة من المعرفة والمعلومات، مكنته من وضع وتحديد وظائف ومبادئ للإدارة . وبعض هذه المبادئ والوظائف مازالت لها أهميتها حتي الآن في ممارسة الإدارة. ولكن المساهمة الأساسية «لفايول» هي إقراره بأن «الإدارة وظيفة متخصصة» ، وأن الفرد لابد أن يدرس الإدارة حتي يكون مديرا ناجحا. ومع أن «فايول» لم يكن يعتقد أن مبادئه سوف تكون المنهج الوحيد للإدارة ، فقد كانت لديه الشجاعة الكافية لأن يعلن وظائف محددة لممارسة الإدارة ، الأمر الذي جعله وغيره من المديرين الناجحين.

جـ- فردريك تيلور و الإدارة العلمية:

تعرض كل من «ماكس وبر» و «هنري فايول» لتحليل المنشآت من أعلي إلي أسفل. فالسلطة تفوض وتنساب إلي أسفل من رئيس المنشأة ومن خلال التنظيم الهرمي أو التدرج الهرمي. والمراكز أو المناصب الإدارية رتبت بحيث تضمن وتحقق وحدة السلطة الآمرة. وإن كل فرد لديه من المسئوليات ما يتكافأ مع السلطات،..إلخ. ولكن «فردريك تيلور» وهو الرائد الأساسي في حركة الإدارة العلمية، نظر إلى المنشآت نظرة مختلفة بعض الشئ[٨] . فنقطة البداية في التحليل عنده كانت المستويات التشغيلية ، وهو أدني مستوي إداري في المنظمة أو في التدرج الهرمي، وحيث تتم وتنفذ الأعمال الفعلية.

تحسين إنتاجية العامل: آمن تيلور بأن المشكلة الأساسية في الصناعة الأمريكية هي عدم التزام العمال وعدم كفاية إنتاجهم . فقد كان العمال وموظفو التشغيل يتآمرون علي أصحاب الأعمال بأن يعملوا أقل من قدراتهم الممكنة، وأن ينتجوا أقل مما يمكنهم بالفعل إنتاجه. فلم تكن هناك معايير موضوعة للإنتاج في معظم الوظائف تحدد الكمية التي يجب أن ينتجها كل فرد. ولرفع مستوي الإنتاجية والحد من مشكلة عدم الالتزام والتآمر ، فقد قدم «تيلور» منهج الإدارة العلمية، وهو منهج يبدو بسيطا ولكنه غير ذلك في جوهره. فقد آمن أن هناك دائما طريقة نموذجية لأداء أي وظيفة. وأن هدف الإدارة العلمية هو استخدام الطرق العلمية لتكون معيارا لإتمام العمل بشكل أمثل.

وفي كتاباته ، قدم «تيلور» مثالا شاملا للإدارة العلمية أصبحت له شهرته في تاريخ الإدارة. فلشرح أهمية الإدارة العلمية، احتاج إلي ذلك الموظف الذي يخضع تماما لتعليماته. كما اختار لدراسته وظيفة «مناولة كتل من الحديد». حيث يقوم العامل المناول بالانحناء إلي أسفل، والتقاط كتلة الحديد التي تزن ٩٢ رطلا، والسير عددا محدودا من الأمتار، ثم يضعها علي الأرض أو في «كومة» في المكان المخصص. وقد لاحظ تيلور أن متوسط ما ينقله العامل هو ٥و١٢ طن يوميا. وقد لاحظ أيضا أن عاملا معينا يدعي «شميدث» يؤدي معدلا مناسبا بالقياس إلي هذا المتوسط، مع أنه علي قوة بدنية تكفي للعمل والإنتاج أكثر من ذلك.ومن ثم قرر «تيلور» أن يضع هذا العامل تحت التجربة علي أن يتم توجيهه بطريقة علمية وتحفيزه ماديا. ومن ثم استدعي هذا العامل وأخبره أنه يستطيع أن يحصل علي دخل عال إذا اتبع تماما التعليمات التي سيقولها له الملاحظ الذي حدده لذلك طوال اليوم التالي. فعندما يقول له الملاحظ أن يلتقط كتلة الحديد والسير فما عليه إلا أن يفعل ذلك، وعندما يخبره أن يجلس للراحة فعليه أن ينفذ ذلك. وأن هذه التجربة ستجري علي مدار اليوم كله. وفي اليوم التالي بدأ الملاحظ هذه التجربة وفي يده «ساعة ميقاتية» ، يحدد له حركات العمل وأوقات الراحة وأوقات العودة إلي العمل ويتابع عمله، وفي نهاية يوم العمل (الساعة ٣٠و٥ بعد الظهر) كان العامل قد نقل ما وزنه ٥و٤٠ طن من كتل الحديد. وقد استمر هذا العامل علي هذا المعدل تحت هذا النظام ثلاث سنوات تابعها تايلور.

دراسة الزمن والحركة: (Time & Motion Study) اعتمد «تايلور» أساسا علي «الساعة الميقاتية» حيث كان اهتمامه بتحديد كمية الوقت التي يستغرقها تنفيذ العمل بالضبط. ولهذا السبب يسمي تايلور عادة «الأب الفعلي لدراسات الزمن والحركة "The father of Time Study" . ومع ذلك فهناك باحثان آخران هما «فرنك جلبرت» و «ليليان جلربث» ركزا دراساتهما أيضا علي تحديد «الحركات» النموذجية اللازمة لأوامر العملية أو الوظيفة بالصورة السليمة. وقد اعتمدا علي التصوير الفوتوغرافي للعامل أثناء تأديته للعملية وإعادة عرض الفيلم بالتصوير البطئ ، ودراسته وتحديد الحركات السليمة أو اللازمة بالفعل وتسلسلها ثم إعادة تصويرها لعرضها علي العمال أو تعليمها لهم للتقيد بها.

وقد استخدم فرانك وليليان جلبرث «دراسة الحركة» بنجاح في مواقع وحالات مختلفة. ففي إحدي الدراسات المهمة قاما بدراسة وتحليل عمل عمال البناء. فهذا العمل يحتاج إلي مهارة بجانب أنه من الأعمال القديمة المعروفة، ومع ذلك فقد لاحظ الباحثان أن كل عامل يشعر بالتعب نتيجة اضطراره إلي الانحناء باستمرار لالتقاط حجر البناء الذي تم «تستيفه» في أكوام صغيرة بجانبه. ولكي يحدوا من الحركات غير اللازمة ومن استمرار الانحناء، فقد وضع الباحثان حاملا معينا تستف عليه أحجار البناء ويمكن تحريكه بجانب العامل. وقد أدي ذلك إلي زيادة الإنتاجية بنسبة ٢٠٠٪.

وباختصار ، فإن كثيرا من التجارب التي أجراها رواد الإدارة العلمية أثبتت نجاحا كبيرا. فقد تركزت أساسا لزيادة الإنتاجية، وقد أدت بالفعل إلي مضاعفة الإنتاجية ، وفي بعض الحالات وصلت الزيادة إلي ٥٠٠٪ أو ٦٠٠٪ . ومن ثم، ومن البديهي، أن نجد الصناعات الأمريكية اهتمت كثيرا باستخدام هذا المنهج.

مقاومة حركة الإدارة العلمية:

ومع ما تقدم، فقد كانت هناك مقاومة شديدة ضد حركة الإدارة العلمية وضد هذا المنهج. فقد اتهم كتاب مجلات وجرائد العلوم الإنسانية «تيلور» بأنه يعامل الإنسان علي أساس أنه آلة. حيث إن مدرسة الإدارة العلمية تركز علي أن العامل أو الموظف يجب أن ينقاد كلية لتعليمات محددة إذا أريد أداء العمل بكفاءة، فالوظيفة هي العنصر الثابت أو المستقل (Constant) والعامل أو الموظف هو العنصر المتغير، بمعني أن سلوك الشخص هو الذي يجب أن يتواءم مع متطلبات الوظيفة.

أيضا، فقد عارضت نقابات العمال الإدارة العلمية، أولا لأنها تحد وتعوق قدرتهم أثناء المفاوضة علي زيادة الأجور. فإذا كان أصحاب العمل يعلمون كمية العمل أو الوحدات التي يجب أن يكون العامل قادرا علي إنتاجها، فإنه يكون من الصعب علي ممثلي النقابة أن يبرروا طلب زيادة الأجور.

ولاشك أن هناك قدرا من الحقيقة في هذا النقد الموجه للإدارة العلمية، ومع ذلك، فإننا عندما نمعن النظر والفحص ، فإنه من الصعب أن نفهم مبررات

الخصومة أوالعداء لهذا المنهج. ففي دراسة قام بها «تيلور» عام ١٩١٣، بتكليف من الكونجرس ، ذكر فيها صراحة أن الفرد الذي يتناسب تماما مع متطلبات الإدارة العلمية هو الشخص الذي لن يختلف كثيرا عن «الثور». بمعني أن مبادئ وأفكار حركة الإدارة العلمية تتطلب أناسا من طبيعة معينة. ومع ذلك، فقد دافع تيلور عن آرائه بأن بين أن الإنتاجية تزيد وأيضا أجور أو دخول الموظفين والمديرين. وبالإضافة إلي ذلك، فقد قدم «تيلور» بعض الجوانب الإنسانية التي نادي بممارستها ، فهو من أوائل من طالب بأوقات الراحة وفترات تناول القهوة بين أوقات العمل، ومع أن المحفزات التي أشار بها لم تكن «إنسانية» أو مما ينادي به أصحاب العلوم الإنسانية ولكنها كانت واقعية (Pragmatic) ، حيث إنه اكتشف أن العمال غير المهرة أقل شعورا بالتعب ويعملون أكثر كفاية إذا ما أعطوا فترات لإراحتهم ثم عودتهم إلي العمل، وقدمت لهم الحوافز المادية.

مشاكل التطبيق:

مع أن مخاوف علماء أو كتاب العلوم الإنسانية ونقابات العمال من منهج الإدارة العلمية ثبت إلي حد كبير ما لا يبررها، فقد ظهر عدد من المشاكل والمعوقات أمام حركة الإدارة العلمية كما رآها «تيلور».

أولا: فإن الإدارة العلمية تتطلب تعاونا كاملا من العاملين الذين تخضع وظائفهم للقياس. وأن مثل هذا التعاون نادر ،حيث إن العمال يدركون تماما أنهم سوف يرغمون علي الالتزام بمعدلات الإنتاج الجديدة التي ستحدد نتيجة هذا القياس، ومن ثم فمن الملاحظ أنهم يتعمدون الإبطاء عندما يبدأ أحد المهندسين في قياس معدلات السرعة التي يعملون بها.

ثانيا: ولهذا أهميته، فإن الوسائل التي استخدمتها حركة الإدارة العلمية ليست دقيقة تماما، مثل دراسة الزمن والحركة بالساعة الميقاتية. فعندما يقوم اثنان من المهندسين بدراسة نفس الوظيفة، فإننا قد نجد اختلافا في تقدير كل منهما، يصل أحيانا إلى ٥٠ ٪ ، لمقدار الوقت اللازم لإنهاء دورة العمل.

ثالثا: وربما تكون هذه أكثر المشاكل الأساسية مع الإدارة العلمية، وهي عدم التوافق الداخلي بين مكونات ومفاهيم النظام. فأحد المبادئ المهمة في نظام الإدارة

العلمية هو التعاون، فكل شخص يستطيع الاستفادة ماديا إذا استطعنا إيجاد الطريقة المثلي لأداء الوظيفة، ولكننا نكتشف أن ذلك يتطلب تعاونا تاما بين العامل والإدارة. ومع ذلك ، فإنه بمجرد تحديد تلك الطريقة المثلي، فإن «تيلور» استخدم قوة وسلطة الإدارة في الرقابة المحكمة والمستمرة علي العامل لاتباع تلك الطريقة وإلا تعرض للعقاب أو لنقص في الأجر أو لعدم زيادة الدخل. كما أن التخصص (تصغير الوظيفة) هو إحدي السمات أو الأهداف الأساسية للإدارة العلمية، فالعامل الذي يجب أن يتعاون بمحض إرادته، تحول إلى آلة ينفذ ما يحدد له من عمل محدود ومبسط وروتيني – وأن حريته في التصرف محدودة، وإن شعوره بممارسة المسئولية هو قدر ضئيل جدا،. وفي مثل هذه الحالات، فإن العامل ربما يصل إلي وضع يفقد فيه تماما حريته أو شعوره بذاته وبالمسئولية، وبالتدريج وفي النهاية يجد نفسه لم يجن شيئا من سنوات عمله.

وباختصار ، فقد اعتقد «تيلور» في أن العمال والموظفين في المستوي التشغيلي Operative Level في المنشأة هم العنصر الأساسي الحساس، وأنه يجب وضع معيار أو مستوي إنتاجية لكل وظيفة علي أساس أكفأ الطرق لإتمام العمل. ومع أنه كان مدركا لأهمية عنصر التعاون بين العامل والإدارة، فإن الطرق التي استخدمها ألغت شخصية أو كيان الفرد وحالت دون اشتراكه في القرارات التي تتعلق أو تؤثر مباشرة في وظيفته.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية (الإدارة السلوكية):

وتمثل مدرسة العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري، وهو جانب العلوم السلوكية. وقد انبثق منهج العلاقات الإنسانية عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة هاوثورن والتي أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن إليكتريك[٩] فيما بين عام ١٩٢٤ وعام ١٩٣٢ . ومثل دراسات «تيلور» ، فإن هذه الدراسات ركزت علي مستويات التشغيل . ومع ذلك، فكما أشرنا، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية أخذت وجهة نظر مغايرة لتدريس الإدارة العلمية وممارستها.

فقد بدأت هذه الدراسات في عام ١٩٢٤ تحت رعاية شركة وسترن إليكتريك ومجلس الأبحاث الوطني التابع لأكاديمية العلوم الوطنية.

وقد كان الهدف الأول هو تحليل تأثيرات الإضاءة علي حجم ونوعية إنتاج العاملين في مستويات التشغيل. وأن **الغرض الرئيسي** للبحث هو أن زيادة الإضاءة تزيد من الإنتاجية. ولكن بدأت تظهر بعض النتائج المحيرة، ففي بعض الأحيان زادت الإنتاجية مع تخفيض الإضاءة. وفي موقع واحد، تم اختيار اثنين من العمال لدراسة مركزة، وتم تخفيض الإضاءة عن المعدل الطبيعي إلي ما يقرب من ضوء القمر العادي أثناء الليل. ومع ذلك فقد استمر العاملان علي نفس مستوي الإنتاجية والكفاءة الأسبق لهما، بل ذكرا أنهما أقل شعورا بالتعب عما كانا يعملان تحت الإضاءة العادية.

وقد شرح الباحثون هذه النتائج المحيرة بأنه من الممكن أن يكون وجود وتدخل الباحث أو الملاحظ وسط الحياة العادية للعمال أثناء العمل قد تسبب في حد ذاته إلى تغيير لا شعوري في سلوك هؤلاء العمال. فقد استمتع العمال بأن يكونوا موضع دراسة، وقد أبطل أو ألغي ذلك الشعور بالمتعة والترحيب الأثر السلبي الذي كان من الطبيعي أن يصاحب تخفيض الإضاءة في منطقة العمل. **ومن ثم** فإن العنصر البشري عندما يخضع للدراسة فإنه آليا يغير من سلوكه ، **وأن** ما يشعر به العامل يؤثر علي إنتاجيته.

تجارب غرفة الاختبار: The Test - Room Experiments

في عام ١٩٢٣ قام «ألتون مايو» (Elton Mayo) ومجموعة من علماء الاجتماع بالاشتراك مع كلية الآداب بجامعة هارفارد بتبني الاتجاه الذي سارت فيه «دراسات هاوثورن». فقد قاموا بتحليل مجموعة من خمس عاملات وضعن في غرفة اختبار خاصة، ومن ثم عزل تأثير ظروف العمل الطبيعية في المصنع علي سلوكهن. وخلال هذه التجارب، ركز الباحثون علي عاملين رئيسيين يمكن أن يؤثرا علي الانتاجية :

أ- زيادة الأجور التشجيعية: ففي المجموعة الصغيرة تستطيع المرأة أن تري بوضوح العلاقة بين خطة الإنتاج والأجور، حيث كان النظام الذي سيعملن

بموجبه هو الإنتاج الجماعي للمجموعة بحيث يحسب نصيب الفرد من الوحدات المنتجة علي أساس متوسط ما أنتجه الأفراد الخمس اللاتي يُكَوِّنَّ هذه المجموعة، ومن ثم يحصلن علي أجورهن علي هذا الأساس، أي أن كلا منهن تحصل علي نفس الدخل. (عندما تكون المجموعة كبيرة، فإن مثل هذا النظام يكون من الصعب تفهمه أو من الصعب قبوله بوساطة أفراد المجموعة).

ب- نظام الإشراف: فقد رؤي أن يأخذ الإشراف طابعا غير رسمي لا يعتمد علي السلطة الرسمية، وأن يأخذ المشرفون في حسبانهم الاعتبارات الإنسانية، وأن مثل هذا النمط الإشرافي (Style Considerate) سوف يقلل مخاوف الموظفين إلي الحد الأدني ويزيد من درجة الرضاء بالعمل ومن ثم تزيد الإنتاجية.

وفي إحدى مراحل التجربة قام البحاث بتغيير نظام الأجور فقط. وبوجه خاص، فقد وضعوا نظاما للدفع التشجيعي علي أساس إنتاج المجموعة، يختلف عن ذلك الذي يسري في المصنع بوجه عام. والنتيجة كانت ارتفاعا في الإنتاجية بنسبة ١٢٪. بعد ذلك قام البحاث بتكوين مجموعة جديدة من خمس عاملات وضعن في غرفة الاختبار، وطبق عليهن نظام الدفع الذى يسرى فى المصنع بشكل عام، ولكن ثم تغيير نمط الإشراف إلي ذلك الذي يأخذ الاتجاه غير الرسمي والعوامل والعلاقات السلوكية والإنسانية في الاعتبار، وبما يسمح للعاملات أن يتخذن بأنفسهن عددا من القرارات التي تتعلق بتنظيم عملهن وعدد أوقات الراحة ومدتها..إلخ. والنتيجة أن ارتفعت الإنتاجية إلى ١٦٪.

وبناءعلي هذه النتائج، فإن الباحثين يشتركون - جزئيا - مع «فردريك تيلور»، بأن الأجور أو الدخل المادي عنصر مهم، علي أساس أن تغيير نظام الدفع أدي إلي ارتفاع في الإنتاجية بنسبة ١٢٪ ولكنهم يرون أن المنهج السلوكي أو الإنساني ربما يكون أكثر أهمية حيث إن تأثيره أدي إلي زيادة (١٦٪) تزيد عن الزيادة الأولي. وبالتالي فقد استنتج البحاث أن أي تغيير علي مستوي المنظمة، مثل اتباع النمط الإنساني في الإشراف ، أو نظام دفع تشجيعي جديد، سوف يؤثر علي درجة الرضاء بالعمل وعلي الإنتاجية لدي العاملين، وعندما يشعر الموظفون أن التغيير الجديد ، مثل نظام دفع جديد، يهدف إلي الحصول علي

انتاجية أكثر مقابل دفع أقل نسبيا، فإن الإنتاجية لن تزيد. ولكن عندما يشعرون باهتمام الإدارة الحقيقي بالعوامل الإنسانية والاجتماعية وسعادتهم في العمل، فإن رد الفعل سيكون إيجابيا مع التغيير وسوف يرفعون من معدل إنتاجهم.

غرفة الملاحظة: The Opservation - Room Study

في المرحلة الأخيرة من «دراسة هاوثورن» ، ركز الباحثون اهتمامهم علي التركيب الاجتماعي لمجموعة العمل. ولإكمال هذه الدراسة، فقد وضعوا أحد الملاحظين في غرفة تجربة بها ٢٣ عاملا. وكانت مهمته أن يلاحظ سلوك العاملين، وفي نفس الوقت يسجل إنتاجهم.

وقد كانت بعض النتائج الرئيسية:

١- لوحظ أن العاملين حددوا لأنفسهم معدل إنتاجية يقل عن المعدل الذي يمكنهم بالفعل أن يحققوه.

٢- لوحظت اختلافات واضحة في الإنتاجية بين المجموعات الفرعية.

٣- مارس العمال فيما بينهم نوعا من الرقابة أو الإلزام الاجتماعي المتشدد لضمان عدم تخطي أحدهم المعدلات الأقل التي حددوها لأنفسهم. وقد أخذت هذه الرقابة والإلزام عددا من الأشكال، منها السخرية أو التهكم، والإهانة، والنبذ..إلخ، بل أحيانا الضرب أو الاعتداء. ومن ثم إجبار العامل الذي لا يستجيب لهذه المعدلات المنخفضة من الإنتاج.

٤- وضعت المجموعة لنفسها أفكارا أو شعارات معينة تحكم أسلوب عملهم. ومن هذه الأفكار أن العامل لا يجب أن يعمل كثيرا جدا، وفي الوقت نفسه لا يجب أن يعمل قليلا جدا، وأن العامل لا يجب أن ينقل أي معلومات إلي الإدارة من شأنها أن تضر أى زميل آخر.

ومن ثم، فإن أهم النتائج التي نخلص بها من الدراسة السابقة أن العلاقات غير الرسمية داخل مجموعة العمل - أو في أي وحدة - تؤثر في اتجاهات هذه المجموعة وأفراها ، والتي بالتالي تؤثر علي معدلات ومستويات إنتاج الأفراد. إن

هذا التنظيم غير الرسمي لا يستجيب ولا يتفق مع التنظيم الرسمي أو توصيف وتحديد العمل طبقا للأسلوب البيروقراطي الذي يفترض أن ذلك الأسلوب أو ذلك التحديد هو الطريق إلي زيادة الإنتاجية وإحكامها.

نظريتا X و Y

وفي نهاية هذا الجزء عن تطور مدارس الإدارة وخاصة ما يتعلق بمدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي، نعرض لهاتين النظريتين اللتين وضع فيهما «دوجلاس ماكجريجور» تصوره عن الإدارة التقليدية والذي عبر عنه بنظرية ×، وتصوره عن الإدارة السلوكية والذي عبر عنه بنظريةY[١٠] وذلك فيما يتعلق بمدى النظرة إلى طبيعة الناس والعاملين ومن ثم أسلوب القيادة والإدارة الذى يجب أن يتم التعامل به معهم.

وقد أشار ماكجريجور إلي أن **نظرية** × تمثل الأسلوب التقليدي في الإدارة، الا وهو أسلوب الإدارة التسلطية، وتقوم بشكل عام علي أربعة فروض أساسية فيما يتعلق بالفرد ككائن بشري بما يجب أن ينعكس على إدارته:

١- أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه كلما وجد الفرصة إلي ذلك.

٢- أنه يجب دفع وإجبار أغلب الأفراد علي العمل، ومراقبتهم رقابة دقيقة مع وجود نظام واضح للجزاء والعقاب يدفعهم إلي بذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف.

٣- أنه يقاوم التغيير أساسا، وأن أي تغيير يعتبر عبئا عليه.

٤- أن الإنسان العادي يفضل أن يكون تحت توجيه ورقابة الآخرين، وأن يحدد له ما هو مطلوب منه أن ينفذه، فهو يحاول أن يتجنب تحمل المسئولية. ولأن لديه طموحا محدودا فهو يتطلع فقط إلي إشباع حاجات الأمان أولا وقبل كل شيء.

ومما سبق نستطيع أن نستخلص أن إدارة مثل هؤلاء الأفراد تكمن في «تحديد» الأعمال المطلوب تنفيذها لهؤلاء الأفراد وإعطائهم تعليمات عمل واضحة ومفصلة ودون تحملهم حرية التصرف أو أية مسئولية اللهم إلا في قيامهم بالتقيد لما حدد لهم، ثم الرقابة المباشرة الدقيقة والتهديد بالعقاب، اذ أن كل ما يرغبه العامل أن توفر له الإدارة الأمان الكافي.

وقد لاقت افتراضات نظرية «×» قبولا واسع النطاق، ومورست علي نطاق عالمي فيما عدا بعض الاستثناءات إلى أن ظهرت «حركة العلاقات الإنسانية» لتحل محلها افتراضات ونظريات أخري. فقد بينت «دراسات هاوثورن» التي أشرنا إليها أن المغالاة في تجاهل أو تبسيط أهمية السلوك الإنساني والجماعي أمر غير جائز. ومن ثم لم تستطع مبادئ الإدارة العلمية وممارسوها الاستمرار في المحافظة علي لافتراضات نظرية «إكس» دون غيرها. وبالتالي ونتيجة لجهود ونتائج أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية تطور الفكر الإداري في إدارة جهود الأفراد والتعامل معهم. وقد لخص «ماكجريجور» مضمون هذا التفكير الجديد في نظرية أطلق عليها «**نظرية Y**» تقوم علي الافتراضات الرئيسية التالية:

١- أن الانسان العادي في الظروف العادية يقبل علي تحمل المسئولية بل يسعي إليها، ومن ثم يسعي إلى أن يكون له دور وأن يعمل عملا ذا معني.

٢- يعتبر بذل الجهد العضلي والذهني في العمل شيئا طبيعيا جدا كاللعب والراحة.

٣- أن الرقابة الخارجية اللصيقة والمتشددة، والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لضمان جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف. فالإنسان يمكن أن يمارس كلا من الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لتحقيق الأهداف التي التزم بها.

٤- ينبع الالتزام بالأهداف نتيجة عدد من العوامل والدوافع ومن وجود نظام سليم للإثابة والمكافآت (مادى وأدبى أو معنوي) يرتبط بمدي تحقيق هذه الأهداف.

تعليق وتمهيد: ولنا علي ما تقدم -وبصفة مبدئية- تعليقان، **الأول**، انه في ضوء تحليلنا لتطور المدخل السلوكي واكتمال مدخل النظم وظهور المدخل أو المنهج المواقفي واستمرار جهود الباحثين، أن نظرية Y والافتراضات والمبادئ التي بدأت بها مدرسة العلاقات الإنسانية لم تكن متكاملة ولم تعط الاهتمام الكافي لعدد من الجوانب والأمور السلوكية والاختلافات بين المواقف والأفراد. ومن ثم استمرت الجهود لوضع تصور أو نموذج حديث متكامل لادارة الموارد البشرية يمتد عبر المنهج والمدخل التقليدي ومدخل العلاقات الإنسانية معا ويحاول أن يسد النقص في الجوانب التي أهملتها النظرية التقليدية ولم تعتن بها مدرسة العلاقاتالإنسانية- بل ونظرية Y - بشكل كاف كالاهتمام بشكل كبير بالتحليل المنظم للسلوك الانساني في التنظيم والدور الذي يلعبه الإشراف ذو القيادة، وطبيعة احتياجات الأفراد وعلاقتها بالدافعية، وسلوك وديناميكية الجماعات، والدراسات الخاصة بالشخصية الإنسانية وتحليل وادراك الجوانب النفسية، والإهتمام بالنظريات وطرق التدخل والتغيير الحديث لتعليم وتطوير السلوك وتنمية الجماعات والمنظمات. ومن ثم أيضا يمكننا اعتبار أن مدخل العلاقات الإنسانية كان نقطة البداية لدراسة السلوك داخل المنظمات. وقد انعكس ما تقدم علي ظهور بعض المناهج والأساليب والأفكار الحديثة أو المعاصرة في إدارة الموارد البشرية وفي مجالات كمجالات الدافعية والحفز والاتصالات والقيادة وسلوك المجموعات والتنظيم والتخطيط والرقابة، تلك النواحي التي سيهتم بها هذا الكتاب عند تعرضه تفصيلا لهذه الموضوعات.

والتعليق الثاني، أن ظهور المدخل أو «**المنهج المواقفي**» جاء ليوفق بين نظرية X ونظرية Y ، أو بين الإدارة التقليدية والإدارة الإنسانية أو السلوكية، وأن تشخيص الموقف داخل المنظمة وطبيعة الأفراد هو الذي يحدد الأسلوب الإداري الفعال. وفي رأينا أيضا أن هذا المنهج هو أحد التعبيرات عن الجهود التي استمرت والتي أشرنا إليها آنفا لمحاولة الوصول إلى نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية، وان هذا ما دعانا إلى عرض «النظرة التكاملية للإدارة» في الجزء التالي مباشرة.

ثالثاً: نظرة تكاملية لمناهج ومدارس الإدارة:

كل من مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية أثرت في ممارسة الإدارة بشكل واضح وحاسم، وإن كانت كل منهما تمثل وجهة نظر تختلف أو تتعارض مع الأخري. ووجهة النظر المتكاملة التي نعرضها في هذا الكتاب تجمع بين الاتجاهين. وفي مواطن كثيرة نجد أن هذا التشدد الذي يميز كل مدرسة في اتجاه معين قد أدي إلى التوصل إلى بديل قابل للتطبيق أكثر مما تنفرد به كل مدرسة. ولكي نقف علي طبيعة هذا المنهج المتكامل وكيف تكوّن، فإنه من المفيد أن ننظر إلى تأثير ذلك الاختلاف بين المدرستين علي الأبعاد الرئيسة للإدارة وهي التنظيم ، التخطيط والرقابة، التوجيه والعمليات السلوكية، ثم اتخاذ القرارات.

وكما سنري، فإن هذه العناصر الرئيسية تضم أو تتكون من عناصر فرعية، سوف نعرض لها تفصيلا علي مدار هذا الكتاب ، **وكما هي ممثلة في الجدول** (أو الجداول التالية) ، والذي يشير باختصار إلى موقف كل عنصر في ظل مدرسة الإدارة العلمية التقليدية ومدرسة العلاقات الإنسانية ثم في ظل المنهج المتكامل أو النظرة التكاملية للإدارة[١١].

جدول الأبعاد الرئيسية للإدارة وعناصرها الفرعية وموقفها من مدارس الفكر الإدارى والنظرة التكاملية للإدارة

	الإدارة العلمية	العلاقات الإنسانية	النظرة التكاملية للإدارة
النماذج التنظيمية:	* نماذج بيروقراطية * التدرج الهرمى مهم * الهيكل التنظيمى والتمسك بالتدرج واللوائح والنظم فى ضوء طبيعة العمل والجوانب الاقتصادية والمادية أكثر أهمية من اتجاهات الأفراد وتوجهاتهم وحاجاتهم	* نماذج بيروقراطية * إدارة بالاشتراك * التدرج الهرمى مازال له أهميته * الاتجاهات ومراعاتها أكثر أهمية من الهيكل التنظيمى الرسمى	* كل من النماذج البيروقراطية وغير البيروقراطية لها أهميتها فى ضوء الموقف. * أهمية التدرج الهرمى تتضاءل كثيرا. كل من الهيكل التنظيمى الرسمى واتجاهات الأفراد له أهميته
المؤثرات الرئيسية فى التنظيم : (التكنولوجيا وظروف البيئة غير المؤكدة)	* لها أهمية صغرى	* أهمية صغرى	* أهمية رئيسية

تابع جدول الأبعاد الرئيسية للإدارة وموقفها من مدارس الفكر الإدارى

	الإدارة العلمية	العلاقات الإنسانية	النظرة التكاملية للإدارة
التخطيط :	* بصفة أساسية يتم على المستوى التشغيلى أو على مستوى العامل. * قصير الأجل * محدد	* أهمية صغرى	التخطيط لكافة أنشطة المنظمة طويل وقصير الأجل
الرقابة :	كما فى التخطيط	* أهمية صغرى	الرقابة على كافة أنشطة المنظمة طويلة وقصيرة الأجل
الدافعية :	الرجل الاقتصادى : يدفع ويحفز بالمال	الرجل الاجتماعى : يحفز بالاتجاهات التى تتكون من خلال التفاعلات داخل المجموعات غير الرسمية.	إنسان معقد التركيب : يدفع ويحفز بعدد متنوع من العوامل والاحتياجات

تابع جدول الأبعاد الرئيسية للإدارة وعناصرها الفرعية وموقفها من مدارس الفكر الإدارى

	الإدارة العلمية	العلاقات الإنسانية	النظرة التكاملية للإدارة
القيادة :	أهمية صغرى	تدعو إلى الإدارة بالاشتراك والإشراف الذى يأخذ فى الاعتبار اهتمامات العاملين	تركز على نمط وصفات القائد، وطبيعة العمل، والعوامل الأخرى للمواقف
السلوك الجماعى والعلاقات بين الأفراد:	تركز على الموظف الفرد، مع أن مجموعة العمل تستطيع أن تتحايل على الإدارة وتحدد معدلات إنتاج منخفضة	تركز على التفاعلات بين : (أ) الموظفين فى جماعة العمل (ب) الرئيس ومجموعة العمل	تركز على التفاعلات بين : (أ) الموظفين فى مجموعة العمل (ب) الرئيس ومجموعة العمل (جـ) اثنتين أوأكثر من مجموعات العمل على نفس المستوى (د) المستويات الإدارية الثلاثة
الاتصالات	اتصال ذو اتجاه واحد : من الرئيس إلى المعاون أو المرؤوس	التحرك نحو اتصال ذى الاتجاهين بين الرئيس والمعاونين أو المرءوسين	اتصال ذو اتجاهين تام وصادق وحقيقى

تابع جدول الأبعاد الرئيسية للإدارة وعناصرها الفرعية وموقفها من مدارس الفكر الإدارى

	الإدارة العلمية	العلاقات الإنسانية	النظرة التكاملية للإدارة
طبيعة عملية اتخاذ القرارات :	طريقة وحيدة هى الأفضل، وتأتى من السلطات العليا	طريقة وحيدة هى الأفضل: أساليب المشاركة و العلاقات الإنسانية	ليس هناك ما يسمى بالطريقة الوحيدة الأفضل، إنما طبيعة الموقف والعمل والناس
طرق اتخاذ القرارات:	دراسة الزمن والحركة كأساس لتحديد ماهو مطلوب إنجازه من العاملين	اختبار الفروض والاحتمالات البديلة المقترحة من قبل الرؤساء والمعاونين والمرءوسين	الإحصاء، وبحوث العمليات، والطرق الكمية وغير الكمية الأخرى وغيرها من الطرق المناسبة حسب طبيعة الموقف

ونوضح ما تقدم – بالجدول – بإيجاز فيما يلي:

بالنسبة للتنظيم : هناك عنصران داخل التنظيم:

١– النماذج أو الهياكل التنظيمية التي يمكن استخدامها.

٢– العوامل الرئيسية المؤثرة علي تنظيم المنشأة ، وهي نوع الصناعة والتكنولوجيا المستخدمة ، والظروف والعوامل الخارجية.

فكل من مدرسة الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية نظرت إلي النظام البيروقراطي علي أنه النموذج أو الهيكل الذي يجب استخدامه. فكلاهما قد قبل التنظيم الهرمي وأقر الحاجة إليه. ومع ذلك فقد تناول كل منهما هذا التنظيم بالتعديل أو التغيير بطريقة تختلف عن الأخري. فالإدارة العلمية نظرت إلى التقسيم الوظيفي كعنصر أساسي للتنظيم الهرمي. وبالتالي فإن هذا العمل في نهايته –أو العملية في مجموعها– سوف يراجع بوساطة أكثر من رئيس علي الهيكل الهرمي بدلا من رئيس واحد ، أو أن تلك العملية في مجموعها والتي تم تجزئتها سوف تراجع إلى أن تكتمل بوساطة عدد من الملاحظين وليس ملاحظا واحدا.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت علي عنصر المشاركة والإدارة بالاشتراك والنمط الديموقراطي في الإشراف داخل التنظيم البيروقراطي . فعلي الأقل، بالنسبة لبعض الموضوعات ، يجب أن يشترك الموظفون في اتخاذ القرارات، وبينما اعتقد «تيلور» وأتباعه أن الهيكل التنظيمي والطريقة التي يوضع بها الهيكل والتي تصمم بها الوظيفة هي العنصر الأكثر أهمية، فقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية علي «الاتجاهات» بصفته العنصر الأكثر أهمية من التصميم الرسمي للهيكل التنظيمي، أي أن الصيغة أو الشكل الذي تأخذه اتجاهات العاملين من خلال علاقاتهم وتفاعلاتهم في مجموعات غير رسمية هو العامل الأكثر أهمية وتأثيرا علي السلوك ومن ثم علي المخرجات.

أما وجهة النظر المتكاملة أو المنهج المتكامل فقد استخدم كلا من النماذج غير البيروقراطية والنماذج البيروقراطية طبقا لطبيعة وظروف الموقف (طبيعة العمل أو النشاط / نوع التكنولوجيا / الظروف المحيطة / طبيعة العاملين ..إلخ).

فبالنسبة لبعض الأعمال، مثل بعض المصانع، فإن التنظيم الهرمي والتدرج الرئاسي المطلق يكون مناسبا. بينما التقيد التام بهذا النوع من التنظيم قد يكون أقل أهمية في حالات أخري مثل منظمات وأجهزة البحث حيث يتميز العاملون بها بدرجة عالية من التعليم والثقافة، وحيث يكونون في حاجة أكثر إلى حرية الحركة والتصرف. وفي كل حالة فإن وجهة النظر أو المنهج المتكامل يقضي بأن الهيكل التنظيمي واتجاهات الأفراد يجب أن ينالا نفس الاهتمام ؛ ومع أن الهيكل التنظيمي له أهميته فإنه من الأهمية أيضا دراسة «اتجاهات الأفراد» الذين سيعملون في هذا التنظيم والتجاوب معها عند تصميم الوظيفة ومسئولياتها وسلطاتها. فالمشكلات قد تنشأ من كلا العنصرين.

ومن وجهة نظر النموذج المتكامل للإدارة أيضا فإن التكنولوجيا وأيضا العوامل والظروف الخارجية المحيطة يعتبر ان المؤثرين الرئيسيين علي الهيكل التنظيمي. و «التكنولوجيا» هنا تعني الوسائل والطرق المستخدمة لإنتاج السلعة أو الخدمة النهائية. فنجاح المنظمة ربما يتوقف على استخدام التكنولوجيا المناسبة التى تتفق مع طبيعة الصناعة أو طبيعة العمل. فمثلا قد تخسر المنظمة لأن تكلفة العمالة عندها مرتفعة نتيجة ما تدفعه من أجور يمكن تخفيضها إذا ما استخدمت بعض النظم الآلية محل بعض هذه العمالة. أما «الظروف الخارجية» المؤثرة فتعني الدرجة التي تتأثر بها المنشأة نتيجة القوي الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها أو التأكد منها. فمثلا، نجد أن صدور قانون أو تشريع جديد قد يرغم الإدارة إلى إجراء تغيير في إحدي سياساتها أو في إحدي نظمها القديمة. أو أن زيادة المنافسة التي تقابلها المنشأة من بعض المنشآت الأخري قد تؤدي إلي اضطرار المنشأة إلى الاهتمام بوظيفة وإدارة الإعلان أو زيادة مخصصات الإعلان، أو ربما إعادة النظر في تنظيم إدارة التسويق. ومثل آخر، فقد تضطر المنشأة الي إعادة النظر في نظم الدفع وجداول تقييم الوظائف اذا ما وجدت بعض مديريها بدأوا يتسربون إلى منشآت أخري تدفع لهم أكثر، .. وهكذا.

وكل من مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية لم تعط الاهتمام الكافي لعنصر التكنولوجيا. فقد ركزتا دراساتهما علي طبقة العمال في المصانع

ولم توجه اهتماماتها إلى طبقة الموظفين وطبيعة الطرق والفنون والتكنولوجيا التي تستخدمها هذه الأنواع من الموظفين.

كما أن كلتا المدرستين لم تبرزا الأهمية الكافية للظروف والقوي الخارجية وتأثيرها علي التنظيم وعلي الأنماط السلوكية، حيث ركزتا اهتمامهما علي الأعمال التي تؤدي في مستوي الإدارة المباشرة (مستويات التشغيل المباشرة)، ومن ثم لم تدركا حقيقة أبعاد القوي الخارجية وتأثيرها علي تحديد السلوك التنظيمي.

بالنسبة للتخطيط والرقابة: لقد اهتمت مدرسة الإدارة العلمية بالتخطيط والرقابة وأكدت أهميتهما، ولكن – أيضا – فيما يتعلق بالأعمال علي مستوي الإدارة المباشرة. فالخطط كانت محددة وقصيرة الأجل. وحيث يقوم مهندسو الإنتاج بوضع الأهداف الإنتاجية والإشراف الدقيق علي العمال لزيادة الإنتاجية. ومن ثم أيضا فصل التخطيط عن التنفيذ وعن الرقابة.

وقد اهتمت أيضا مدرسة العلاقات الإنسانية بالتخطيط والرقابة علي مستوي الإدارة المباشرة، ولكنها دعت إلى أن تعطي الإدارة الفرصة للعمال للاشتراك في تحديد الأهداف الانتاجية، وأن تمارس الإدارة الرقابة والإشراف بالأسلوب الديموقراطي وأن تطبق نظام الدفع التشجيعي علي أساس جماعي (إنتاج المجموعة).

أما المنهج المتكامل في الإدارة فهو يؤكد التخطيط والرقابة علي أساس من خطط تشغيل محددة وقصيرة الأجل، وفي الوقت نفسه يؤكد أهمية التخطيط والرقابة علي المستويات الإدارية الأخري، وعلي مستوي المنظمة وأهدافها وخططها العامة والطويلة الأجل، كما يعطي الفرصة للرقابة الذاتية.

بالنسبة للعمليات السلوكية: لقد ثبت في كثير من الحالات الأهمية الواضحة للعمليات السلوكية التي تمارس داخل المنشأة. فالحوافز والدوافع المؤثرة علي العاملين تؤدي إلى تحقيق الرضاء وزيادة الإنتاجية. والقيادة ذات الكفاءة والفاعلية يمكنها أن تفجر طاقات العاملين نحو فاعلية العمل. والعلاقات التي يمكن أن تنشأ داخل وبين المجموعات يمكنها أن تؤثر في وتحديد نوعية

«اتجاهات» هؤلاء العاملين. كما أن نظام الاتصالات الكفء يمكنه أن يحد من سوء الفهم واللبس وعدم الوضوح الذي يؤثر علي العلاقات والإنتاجية. وكما أشرنا فاننا في هذا الكتاب نعرض لأربعة عناصر أو عمليات سلوكية مهمة في العملية الإدارية وهي الدافعية، والقيادة؛ سلوك المجموعات، الاتصالات.

الدافعية والتحفيز: في ظل مدرسة الإدارة العلمية تحتل أهمية محدودة. فالحافز الوحيد الذي اهتمت به هذه المدرسة هو الحافز الاقتصادي . أى أنه كلما زادت أجور أو دخول العاملين زادت إنتاجيتهم . فإذا أدركت الإدارة الطريقة المثلي لبناء وتصميم الوظيفة، فإنه ليس من المهم – في واقع الأمر – أن يحفز العامل أو يشعر بالرضاء، حيث إنه يجب أن يعمل ما هو محدد، ويؤدي المستوي أو المعدل المحدد من جانب الإدارة.

بينما اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل أكثر بعنصر الدوافع وبتكوين نظرية له. فنوعية ودرجة التحفيز لدي العامل أو الموظف إنما تتأثر بنوعية «الاتجاهات» التي يسلكها أو كونها لنفسه كجزء من سلوك المجموعة التي يعمل فيها داخل المنظمة. وفي بعض الحالات ، قد يكون العامل غير مدرك، أو أن إدراكه محدود لأهمية مجموعة العمل وتأثيرها علي درجة ونوعية التحفيز الناتجة عن التنظيم أو العلاقات غير الرسمية داخل هذه المجموعات.

والمنهج المتكامل للإدارة يقر بأن الفرد ذو طبيعة أو تكوين مركب أو معقد، وأنه يحفز بوساطة مجموعة متنوعة من العوامل . ومع أهمية النقود والعلاقات الرسمية، فإن هناك عوامل أخري أيضا لها أهميتها، مثل طبيعة العمل المسند إلي الموظف، وشعور الموظف بأنه يعمل عملا ذا معني ، وأنه يحقق شيئا واضحا عندما يكمل عمله، أو يكمل العملية التي يقوم بها ، وأنه يعطي الفرصة لتحمل المسئولية، وأن يزاول قدرا من تخطيط عمله ومن الرقابة الذاتية.

القيادة: لم تكن القيادة عنصرا من العناصر الجوهرية لدي مدرسة الإدارة العلمية . فإذا تم تقسيم العمل وتصغيره إلي درجة كبيرة ومن ثم تبسيطه وتحديده، وبالتالي سوف تتم مراجعة العمل بوساطة عدد من الملاحظين الوظيفيين، فإن السلطة التي في يد المشرفين – والتي يمنحها التنظيم الرسمي لهم– سوف تكفي لتحقيق ما هو مطلوب ، ومن ثم فلا حاجة إلى «القيادة». وعلي

النقيض من ذلك، فقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية علي أهمية «القيادة». فإذا تحول المدير إلى قائد إداري يراعي طبيعة العاملين ويتعامل بأسلوب وسلوك جيد مع معاونيه مراعيا أساليب ونظريات القيادة السليمة، فإن اتجاهات أو سلوك العاملين سوف يصبح إيجابيا ، وسوف ترتفع احتمالات تحسين وزيادة الإنتاجية.

وقد أكدت أيضا وجهة نظر المنهج المتكامل في الإدارة أهمية القيادة كعنصر أساسي، وإن كانت قد أشارت إلى أنواع مختلفة من القيادة تختلف مناسبتها باختلاف الحالة أو الموقف، وأن ذلك يعتمد علي عدد من العوامل التي تقع فيما بين صفات القائد وطبيعة العمل والعاملين. فالنمط الديموقراطي في القيادة قد يكون الأكثر فاعلية مع المتخصصين والمهتمين، بينما العكس وهو النمط الاستبدادي Autocratic Style قد يكون الأنسب مع أنماط من مجموعات العمال داخل المصنع.

سلوك المجموعات: أما العنصر الثالث في العمليات السلوكية، وهو سلوك المجموعات ، فقد لقي اهتماما محدودا من مدرسة الإدارة العلمية. فقد ركز «تيلور» وأتباعه جل اهتمامهم علي الموظف الفرد، حيث أوضحوا أنه كلما زادت درجة تقسيم العمل سهلت رقابة العاملين من جانب الملاحظين، وأمكن إخضاع الفرد للتوجيه والأداء حسبما يريد التنظيم.

ومازال المؤيدون لمبادئ مدرسة الإدارة العلمية يرون أن سلوك المجموعة يمكن أن يكون مؤثرا، ولكن هذا يحدث إذا لم يكن سلوك المجموعة تحت الرقابة المحكمة من جانب الإدارة والمشرفين. وقد بين «تيلور» أن العاملين كمجموعة عادة ما يحددون لأنفسهم معدلات إنتاج أقل من الممكن تحقيقه حيث إنهم يخشون أو يشعرون أن الإدارة سوف تدفعهم إلى تحقيق معدلات إنتاج تفوق حدودهم.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد اهتمت كثيرا «بسلوك المجموعة». وقد كان اعتقادها واضحا في أهمية التفاعلات بين العاملين داخل مجموعة العمل، وبين الرؤساء ومعاونيهم، فإذا كانت الاتجاهات التي تتكون نتيجة هذه التفاعلات سلبية، فإنه من المحتمل أن تتناقص الإنتاجية.

وقد أعطت أيضا وجهة النظر المتكاملة في الإدارة أهمية رئيسية لسلوك المجموعات. وقد أوضحت عدة مستويات ومجالات لهذه التفاعلات، ودعت إلى أهمية تحليلها وأخذها في الحسبان، وهي التفاعلات بين الأفراد داخل المجموعة الواحدة، وبين الرؤساء ومعاونيهم، وبين مجموعتين أو أكثر من المجموعات من نفس المستوي، ثم بين المستويات الإدارية داخل المنظمة (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطي، الإدارة المباشرة). وأن مشاكل التعاون والتنسيق سوف تظهر بوضوح إذا كان هناك تواتر في هذه العلاقات أو التفاعلات.

الاتصالات: أما العنصر الأخير في العمليات السلوكية وهو «الاتصالات»، فهو يمثل أساسا طريقا ذا اتجاه واحد – من الرئيس إلى المعاون أو المرءوس – في ظل مبادئ مدرسة الإدارة العلمية. فقد حدد تيلور أن التعاون المطلوب من جانب الموظف سوف يتحقق عندما نحدد له أفضل الطرق لأداء عمله، وأن الموظف سوف يستجيب ويطيع الأوامر والتعليمات المحددة له مادام تحديدها ممكنا.

ولكن مدرسة العلاقات الإنسانية بدأت بالاهتمام بعملية الاتصالات كطريق ذي اتجاهين (Two - way Communication) مادام الرئيس يأخذ في اعتباره موقف العاملين ويستجيب لاحتياجات وأهميات المعاونين. ولكن في واقع الأمر وجدنا حالات كثيرة مازال فيها الرئيس يراقب ويتحكم في عملية الاتصالات حيث يحدد الدرجة والمدي الذي يسمح فيه للموظفين بالاشتراك في القرارات التي ترتبط بأعمالهم.

والاتصال ذو الاتجاهين بشكله الحقيقي الصادق يبرره ويؤكده المنهج المتكامل في الإدارة ليس فقط كعنصر مطلوب ولكن كعنصر ضروري. فبدون الاتصال الصادق الحقيقي، سوف يكون من السهل أن يظهر سوء الفهم والتضارب والإحباط الذي يعوق العمل والتعاون.

بالنسبة لاتخاذ القرارات: تعتبر عملية اتخاذ القرارات العنصر أو البعد الأساسي للإدارة. حيث إن القرارات الضعيفة يمكنها وبسهولة أن تجعل موقف المنظمة ضعيفا وتحولها إلى منظمة غير فعالة، وربما تقود إلى الفشل الكامل للمنظمة في النهاية. ويشتمل عنصر اتخاذ القرارات علي قسمين أو عنصرين

رئيسيين: طبيعة عملية اتخاذ القرارات التي تستخدمها المنشأة، ثم طرق وفنون اتخاذ القرار.

وكل من مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلوم الإنسانية وضعت أفكارا محددة وقاطعة لعملية اتخاذ القرارات بمعني أن رأي كل منهما أن هناك أسلوبا واحدا أمثل لإدارة المنظمة واتخاذ القرارات. فطبقا لمدرسة الإدارة العلمية ، فإن القرارات – كلها – يجب أن تتخذ من أعلي. كما تري علي سبيل المثال أن الطريقة الوحيدة المفضلة هي أن تستخدم دراسة الزمن والحركة لتحديد التصميم الأمثل للوظيفة أو للعمل الذي يجب أن يتبع. بينما مدرسة العلاقات الإنسانية تري أن أفضل الوسائل هو استخدام الإشراف والقيادة الديموقراطية والإدارة التي توفر عنصر الاشتراك (Participative Management).

بينما يري المنهج المتكامل انه ليس هناك طريقة واحدة أمثل أو هى الأفضل في كل الأحوال لاتخاذ القرار. ولكن الطرق التي تختار لمعالجة أي مشكلة أو موقف إنما تتوقف وتعتمد علي طبيعة المشكلة والموقف. ففى بعض الحالات يكون الأسلوب الأنسب هو إشراك العاملين أو المعاونين فى اتخاذ القرار، الأمر الذى تحتمه مدرسة العلاقات الإنسانية ، بينما فى حالات أخرى قد يكون الأنسب هو اتخاذ القرار وتوجيهه طبقا للتدرج الرئاسى الذى يحدده الهيكل التنظيمى للمنشأة، الأمر الذى تدعو إليه وتؤكده مدرسة الإدارة العلمية. وأيضا ما زالت هناك حالات تحتاج إلى طرق وأساليب جديدة فى اتخاذ القرارات غير هذين الأسلوبين السابقين. فالإدارة يجب أن تدرس كل مشكلة علي حدة ثم تتناولها طبقا لطبيعتها والعوامل التي تميزها.

أما العنصر أو الجانب الآخر في عملية اتخاذ القرارات فهو يتعلق بطرق وفنون اتخاذ القرار كما تستخدمها كل مدرسة. فحتي القرن العشرين ، كان المديرون يعتمدون علي الحدس أو علي إحساسهم وإدراكهم الخاص للموقف والقرار المطلوب وليس علي أساس من التحليل المنظم للبدائل والحقائق. وقد غيرت حركة الإدارة العلمية هذا الأسلوب بأن قدمت ودعت إلى التحليل المنظم للوظائف. وأيضا ، أيدت مدرسة العلاقات الإنسانية هذا الأسلوب ودعمته باستخدام طرق الإحصاء واختبارات الفروض والاحتمالات المختلفة.

أما من جانب المنهج المتكامل في الإدارة، فإن أي طريقة لاتخاذ القرار يمكن أن تساعد المدير علي تقييم الحقائق والبدائل فإنها طريقة مقبولة يحسن استخدامها، ومن ثم فإن العلوم التطبيقية مثل الإحصاء وبحوث العلميات لها أهميتها في المنظمات الحديثة. وإن هذا المنهج المتكامل يدعو إلى استخدام التحليل المنظم للوظائف والمشاكل واختبار الفروض، ولكنه أيضا يؤيد استخدام عدد آخر من الطرق والفنون التي تم إيجادها لمواجهة ومعالجة المشاكل الإدارية.

والخلاصة......

لقد تعرض ذلك الجزء للوقوف علي الاختلافات بين الاتجاهين الرئيسيين في تاريخ وتطور الإدارة، وهما: الاتجاه الاقتصادي واتجاه العلوم السلوكية. وبناء علي النموذج أو الإطار الذي وضعناه للإدارة في الفصل الأول، فإن مدرسة أو حركة الإدارة العلمية والتي تمثل الاتجاه الاقتصادي تؤكد علي أهمية ونتائج دراسات الزمن والحركة للوصول إلى الطريقة المثلي لأداء أو لإتمام وظيفة أو عمل محدد، وإن المشرفين يراقبون بدقة وعن قرب أعمال العاملين، تلك الأعمال التي تتم تجزئتها وتقسيمها إلى أكبر درجة ممكنة، والتي أصبح كل جزء منها محدودا نسبياً ومحددا ويؤدي بشكل روتيني، بينما مدرسة العلاقات الإنسانية التي تمثل الاتجاه السلوكي تؤكد علي العمليات السلوكية والاعتبارات الإنسانية حيث إن احتياجات وأنماط واتجاهات العاملين تؤثر علي سلوكهم وعلي مستوي انتاجيتهم. وبالتالي فإن العلاقات غير الرسمية داخل مجموعة العمل يمكن أن تحدد «الاتجاهات» التي يمارسها أعضاء هذه المجموعة. كما أن كلا من الاتجاهين، الاقتصادي والسلوكي للإدارة، قد أعطيا تقريبا نفس الدرجة من الاهتمام بالهيكل التنظيمي، واتخاذ القرارات.

ولقد دمج المنهج المتكامل للإدارة بين كل من المدرستين أو كل من الاتجاهين ليخرج بالتصور الواقعي للإدارة اليوم.

وفي باقي أجـــزاء هذا الكتـاب (القـسم الثانى) سـوف نـتعـرض تفـصـــيلا للأبعـــاد أو الوظائف الرئيسية للإدارة، ومن خلالها للعناصر الفرعية التي تتكون منها تلك العناصر الرئيسية، ومن ثم تتكون منها الإدارة، وهي التي تشكل أيضا إطار هذا الكتاب بأجزائه المختلفة، ومراعين باستمرار عرض مكونات واساسيات ومبادئ كل وظيفة أو عنصر من ناحية، والجانب السلوكي والإنساني الذي يجب الاهتمام به من ناحية ثانية، ومن ثم أيضا النظرة التكاملية والمواقفية للإدارة من ناحية ثالثة، وإلى المدى الذى لا يخرج عن حدود ومستوى هذا المرجع.



القسم الثانى

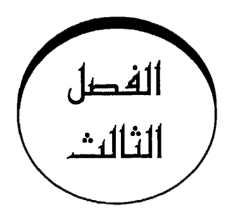
الإدارة و وظائفها

انتهينا في القسم الأول من الوقوف على ماهية الأعمال ووظائف المشروع، ثم الوقوف على ماهية الإدارة وأهميتها ووظائفها بشكل عام وتطورها، ثم العلاقة بينهما أي حاجة هذه الأعمال إلى الإدارة ووظائفها وصولا إلى مفهوم «إدارة الأعمال»، وإن المهمة الأساسية للمدير الناجح هي ببساطة أن يكون مديرا أي مزاولا للعملية الإدارية ووظائفها – من تخطيط وتنظيم وتوجيه وعمليات سلوكية ورقابة، كل في موقعه – وهذا لا يتأتى إلا عن طريق القدرة الإدارية وتنميتها لدى هؤلاء المديرين كل بقدر مستواه الإداري.

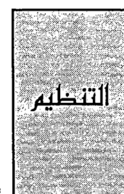
وفي هذا القسم نتناول تفصيلا لكل وظيفة من وظائف الإدارة مركزين على تفهم الوظيفة وأساسياتها ومبادئها من ناحية ومتطلباتها وكيف تتم من ناحية أخرى، كمعلومات كافية لابد منها لكل مدير، حيث هذا هو هدف وإطار أو حدود هذا المرجع – كما أشرنا في مقدمته – ولكنا في الوقت نفسه لن نهمل عددا من الجوانب الإضافية المتطورة التي وصلت إليها الإدارة مع كل وظيفة وخاصة الاتجاهات السلوكية الحديثة تحقيقا لقدر من الشمول، ولكن مراعين التبسيط بقدر الإمكان حفاظا على مستوى وحدود هذا المرجع.

ويتضمن هذا القسم خمسة فصول :

- **الفصل الثالث :** التنظيم
- **الفصل الرابع :** التخطيط
- **الفصل الخامس :** التوجيه، والعمليات السلوكية في الإدارة (التوجيه / الاتصال / القيادة / الدافعية / سلوك المجموعات)
- **الفصل السادس :** الرقابة
- **الفصل السابع :** اتخاذ القرارات الإدرية



التنظيم وتطوير الهياكل التنظيمية



عملية التنظيم وظيفة من ظائف الإدارة، ومن ثم وظيفة من وظائف المدير، وبالتالى فإن عدم إعطائها الوقت والجهد والمتابعة المناسبة من ناحية، والمعرفة والإلمام المناسبين من ناحية أخري، سواء من جانب الإدارة العليا أو من جانب كل مدير في موقعه يعنى افتقاد المنشأة لجانب رئيسى من جوانب الإدارة، وافتقادها إلى دور من أدوار المدير كما يجب أن يكون، حيث وظيفة المدير بالدرجة الأولي، كما سبق أن ذكرنا، هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فى إطار مسئولياته وبقدر المستوى الإدارى الذى هو فيه.

فما هى العملية التنظيمية، وما هى عناصرها، وماهى مبادئها العلمية، وماهى التنظيمات المتطورة؟ وماهو دور المدير تجاه ذلك؟ هى أسئلة يحاول هذا الفصل الإجابة عنها بشئ من الوضوح والتبسيط.

■ ويتكون هذا الفصل من مبحثين :

المبحث الأول : التعريف بالتنظيم، ومكوناته، ومبادئه

المبحث الثاني : هياكل وتنظيمات متطورة

■ ويهدف إلى ...

١- التعرف علي وظيفة ودور التنظيم في العملية الإدارية ودور المنشأة ثم دور كل مدير فى موقعه تجاه العملية التنظيمية.

٢- حصر ومعرفة عناصر أو مكونات التنظيم المتكامل من ناحية والمبادئ العلمية التى يقوم عليها حتى يتحقق له الكمال والفاعلية من ناحية أخرى .

٣- الوقوف على بعض الهياكل والتنظيمات المتطورة والتي تتجاوب مع الطبيعة الخاصة لبعض المشروعات من ناحية ومع بعض العوامل والمؤثرات والظروف الداخلية والمحيطة من ناحية أخري، بما يحقق مزيدا من الفاعلية للتنظيم والقائمين عليه.

المبحث الأول

التعريف بالتنظيم ومكوناته ومبادئه

تعريف وتمهيد

التنظيم وظيفة رئيسية من وظائف الإدارة أو العملية الإدارية. عندما يكبر حجم المشروع ومن ثم يكبر حجم أعماله وتتنوع، وبالتالى يزداد عدد العاملين به، فإن الحاجة تصبح ماسة إلى التنظيم أى إلى التخصص وتقسيم هذه الأعمال فى شكل مجموعات (وحدات إدارية) رئيسية وفرعية، وذلك على أسس ومبادئ علمية من ناحية، وبما يتفق مع طبيعة أعمال المشروع والخدمات التى يقابلها والظروف المؤثرة داخلية وخارجية من ناحية أخرى، ومن ثم تحديد وتوزيع المسئوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة، وتحديد العلاقات بينها، مع العمل على ضمان التنسيق بين تلك الأنشطة والوحدات الإدارية الأفقية والرأسية عن طريق وسائل وأساليب التنسيق الملائمة، وبما يؤدى إلى ضبط وكفاءة وترشيد الأداء والعمل وعدم التعارض والازدواجية أو التضارب، بل يؤدى إلى التفاعل والانسجام والانضباط. فهو تنظيم للأعمال ولجهود الأفراد والإمكانيات المتاحة نحو الأهداف المشتركة.

نحن لا ننكر أن كثيرا من المنشآت - وخاصة الكبيرة - تلجأ إلي خبير استشارى خارجى (المنظم) عندما تريد أن تنشئ تنظيمها أو عند إعادة التنظيم بشكل جوهرى عندما تتغير الظروف والعوامل المؤثرة داخلياً أو خارجياً. وهذا لاغبار عليه حيث هذا الخبير علي خبرة علمية فى هذا المجال، ولهذا أهميته، وإلا جاء التنظيم غير فعال وغير مواكب لطبيعة المنشأة وطبيعة نشاطها ومشاكلها وأهدافها، الأمر الذى يفتقده بعض التنظيمات والمنشآت أو تجهله

وتجهل أهميته وتأثيره دون أن تدرى، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يكون التنظيم القائم أو المعد مفتقداً للعناصر والمبادئ العلمية فى التنظيم، ولهذا خطورته أيضاً علي كفاءة التنظيم وكفاءة العلاقات التنظيمية داخله، وضمان توزيع وانسياب العمل بشكل سليم، وعلى ضمان تحمل المسئوليات والصلاحيات بشكل سليم، ثم على ضمان استدعاء روح التعاون الإيجابية بين المرؤوسين وبين المديرين ومع الإدارة العليا.

غير أن اللجوء إلى الخبير المنظم الخارجى لا يعفى إدارة المنشأة من ضرورة تفهم العملية التنظيمية وعناصرها ومبادئها حتى تستطيع أن تتفاهم بلغة مشتركة مع هذا الخبير حتى يأتى التنظيم واقعياً وسليماً. وأيضاً قد تستطيع تلك الإدارة أن تقوم بواجبها بشكل سليم عند إعادة التنظيم بشكل جزئى. فتعرف متى وكيف تعيد المنشأة دراسة التنظيم وعناصره دونما أهمية إلى اللجوء فى كل مرة إلى خبير خارجي. وهذا دور مهم لها لا يجب أن تفتقده. ومن ناحية أخرى يجب على كل مدير فى موقعه أن يكون ملماً بذلك لعدد من الأسباب، منها أن يستطيع متابعة مدى كفاءة واكتمال التنظيم داخل إدارته، وتقديم الاقتراحات بشأن ذلك إلي الإدارة العليا كلما استدعى الأمر ذلك. بجانب إمكانية قيام هذا المدير ببعض الأعمال التى تدخل فى مجال التنظيم داخل إدارته دونما حاجة إلى اعتماد الإدارة العليا كمراجعة المسئوليات، ومدي تمشى ذلك كله مع الأصول والمبادئ العلمية – كما سنوضح ذلك. كل هذا تفتقده المنشأة وتفتقد آثاره الإيجابية – دون أن تدرى – عندما تفتقد إدارتها ومديروها المعرفة بوظيفة التنظيم ومحاولة مزاولة دورهم الإدارى نتيجة الجهل به وعدم التدرب عليه ثم انغماسهم فى الأعمال الفنية والتنفيذية والروتينية ناسين دورهم كمديرين.

ما تقدم يدعونا إلى عرض عملية أو وظيفة التنظيم فيما يلى. وحيث إن عرضنا سيأتى مبسطاً دون التفرع إلي موضوعات وجزئيات متعمقة – غير أننا سنوفر اكتمال العناصر المطلوب إبرازها وفى الإطار المطلوب فى هذه المرحلة

راجين من المديرين استكمال القراءة فى هذا الموضوع بالقدر المناسب، ومن المنشآت تنظيم الدراسات التدريبية العلمية والتطبيقية في هذا المجال، ومتابعة مدى انعكاساتها على الاقتراحات والتدخلات والتطورات التنظيمية للمديرين.

الجانب «المادى» والبعد «السلوكى» للتنظيم: فى رأينا أن هناك بعدين رئيسيين للعملية التنظيمية لابد من توافرهما لنجاح وفاعلية التنظيم. البعد الأول هو ما يمكن أن نسميه بالجانب أو البعد «المادى» الذى يتمثل فى تشكيل وتكوين التنظيم بكامل «عناصره» وعلى أساس من مراعاة «مفاهيم ومبادئ» التنظيم. أى أنه الجانب الذى يتمثل فى التكوين والإعداد، أى أنه الجانب الملموس (المادى). إن لهذا الجانب أهميته الأساسية، غير أنه وحده لا يكفى دون البعد أو الجانب الثانى ألا وهو «البعد السلوكى» الذى يجب أن يتوافر بين أعضاء التنظيم أفقياً ورأسيا بما يضمن ويؤكد الرضا والاقتناع بالجانب الأول وما تم فيه، ويضمن ويؤكد العلاقات التعاونية والسلوكية الإيجابية بينهم، والانتماء والرغبة والتحمس لإنجاح التنظيم حتي لو كانت هناك أخطاء أو بعض الخلل فى الجانب الأول. وما سنعرضه هنا هو الجانب أو البعد المادى للتنظيم حيث هو الجانب المتعلق بنقل المعرفة للمديرين.

مكونات التنظيم، ومبادئه

إن هدفنا عند وضع التنظيم أن يتوافر له الاكتمال والكمال. ونقصد بالاكتمال توافر العناصر الخمسة أو الستة التى يكتمل بها التنظيم والتى إذا اختفى واحد منها يصبح التنظيم ناقصاً. كما نقصد بالكمال أن يتم وضع كل عنصر بالشكل السليم وإلا كان غير فعال، وهذا يستدعى وضع التنظيم وعناصره فى ضوء عدد من المبادئ العلمية فى التنظيم والتى جاء بها علم الإدارة، وعليه فإن للتنظيم عناصر يجب وجودها واكتمالها، وله مبادئ ومفاهيم علمية يجب أن يقوم عليها. فما هى؟

أولا – مكونات أو عناصر التنظيم

من التصورات الشائعة ما قد يعتقده البعض من أن اصطلاح التنظيم يعنى الهيكل الإدارى أو التنظيمى للمنشأةوإدارتها، بينما أن تكوين الهيكل التنظيمى هو

فقط أحد عناصر ومكونات التنظيم أو العملية التنظيمية بجانب العناصر الأخرى وهى «تحديد السلوكيات» وتحديد السلطات، وتحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات، ثم وضع الشروط والمواصفات الواجب توافرها فيمن يشغل المناصب الإدارية.

إن عدم وجود أى عنصر من هذه العناصر وبشكل محدد يعنى «عدم اكتمال» التنظيم. وسنحاول فيما يلى وضع تعريف مختصر لكل منها : لحين التعرض لها تفصيلا :

١- ***تكوين الهيكل التنظيمي للمنشأة وإداراتها*** : فعندما يبدأ حجم المنشأة فى الكبر ومن ثم يكبر حجم أعمالها وتتعدد وتتنوع ومن ثم يستدعى الأمر التخصص وتقسيم الأعمال إلى مجموعات رئيسية وفرعية وأكثر فرعية، وبالتالى تتكون المستويات الإدارية المختلفة، ومن ثم يتكون الهيكل التنظيمى الذى يتلاءم مع هذه الأعمال. غير أن السؤال الذي ينشأ هنا عندما تدعو الحاجة إلي التقسيم هو: على أى أساس يتم تقسيم وإعادة تقسيم هذه الأعمال؟ هناك عدة أسس لتقسيم وتجميع الأعمال فى شكل وحدات إدارية رئيسية وفرعية، وهى الأساس الوظيفى، والأساس الجغرافى أو المكانى، والأساس السلعى أى حسب نوع السلعة أو الخدمة، والأساس حسب جمهور المستفيدين، والأساس حسب مراحل العمل أو العمليات، ثم الأساس المركب الذي يجمع بين اثنين أو أكثر من الأسس السابقة.

وتفاضل المنشأة بين هذه الأسس فى ضوء المزايا التى يوفرها كل أساس من هذه الأسس، وفى ضوء طبيعة أعمالها وأعمال كل إدارة من إداراتها وطبيعة التخصص الذى تسعى إليه، ومن ثم تقسيم الأعمال وتكوين الهيكل الإدارى للمنشأة ولكل إدارة على أساس هذا التخصص (سلعى، وظيفى، جغرافى .. إلخ)

هذا وإن كانت الهياكل الهرمية هى السائدة والشائع استخدامها إلا أن هناك أنواعا أخرى من التنظيمات والهياكل المتطورة سوف نشير إليها فى حينه .

٢- تحديد المسئوليات : بمجرد تكوين الهيكل التنظيمى الذى ينشئ الوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية، كان لابد أن تحدد لكل وحدة مسئولياتها، أى الواجبات والمهام التى يجب أن تؤديها والتى إذا قصرت فى أدائها تعرضت للمساءلة (على أن يتم هذا أيضا داخل كل وحدة على مستوى العاملين بها من جانب مدير هذه الوحدة)

٣- تحديد السلطات : وحيث إن لكل وحدة إدارية تنشأ على الهيكل الإدارى مسئولياتها، التى هى مسئوليات ومهام رئيس هذه الوحدة، كان لابد من تحديد وتفويض السلطات (الصلاحيات) المناسبة لهذه الوحدة (ولمديرها) والتي تتلاءم وتتكافأ مع المسئوليات المحددة له.

٤- تحديد العلاقات التنظيمية : وحيث إنه نشأ عن تكوين الهيكل التنظيمى وحدات إدارية مستقلة لها مسئولياتها وصلاحياتها إلا أن هناك بالقطع علاقات عمل بين بعض الوحدات وبعضها تتمثل فى تبادل مستندات ونماذج ومعلومات وبيانات، ومن ثم كان لابد من تحديد هذه العلاقات بشكل يوضح ماذا تريد كل وحدة من وحدة أو وحدات أخرى وماذا يجب أن تعطيها .. وهكذا ترتبط الوحدات كلها بعضها ببعض كأى كائن عضوى مما يؤدى إلى انسياب الأعمال والعمليات والإجراءات والعلاقات بشكل سليم وسهل ومحدد.

٥- تحديد الشروط والمواصفات التي يجب توافرها فيمن يشغل المناصب الإدارية. ونقصد هنا الشروط والمواصفات لكل منصب من المناصب الإدارية التى ظهرت على الهيكل التنظيمى، وذلك فى ضوء مسئوليات وصلاحيات هذا المنصب ومستواه الإدارى.

وسوف نتناول تلك العناصر الخمسة تفصيلا فيما بعد.

ثانيا : المبادئ التى يجب مراعاتها فى التنظيم

بما تقدم نستطيع القول بأن التنظيم أصبح «مكتمل العناصر». غير أنه ولضمان سلامة «وكمال» هذه العناصر ومن ثم جودة التنظيم الموضوع

وسلامته فإن الأمر يستدعى مراعاة عدد من «المفاهيم والمبادئ العلمية» فى مجال التنظيم عند وضع تلك العناصر الخمسة السابقة، **والتى منها على سبيل المثال:**

*** مبدأ تقسيم الأعمال :**

إن زيادة حجم أعمال أى إدارة وعدم تجانس هذه الأعمال وتعددها وتنوعها يؤدى إلى وجوب النظر فى تقسيم أعمال هذه الإدارة إلى مجموعات فرعية وربما أكثر فرعية. (وعلى أساس من أسس تقسيم الأعمال السابق ذكرها).

*** مبدأ تحديد ووضوح المسئوليات :** دون لبس أو غموض أو قصور أو تعارض أو تضارب أو ازدواجية.

*** مبدأ تحديد ووضوح وتفويض السلطات**

*** مبدأ تكافؤ المسئوليات مع السلطات (وإلا يختل التنظيم ويصبح غير عادل)**

*** مبدأ المركزية واللامركزية:** ويدعو إلى أهمية تحديد ماهو مركزى وما يجب أن يكون لا مركزى، وتحقيق التوازن بينهما بما يؤدى إلى كفاءة وسرعة ومرونة التصرفات والقرارات.

*** مبدأ نطاق الإشراف:** حيث يجب أن يكون نطاق الإشراف مناسباً . والمقصود من نطاق الإشراف هو عدد المعاونين أو الوحدات أو المرءوسين الذين يرجعون إلى رئيس واحد بشكل مباشر.

*** مبدأ التدرج الرئاسى ووحدة السلطة الآمرة:** بمعنى عدم تلقى الشخص (رئيساً أو مرءوساً) تعليمات أو أوامر من أكثر من رئيس واحد أو دون علمه أو دون وجوده.

*** مبدأ التنسيق:** حيث يجب التنسيق بين الوحدات المختلفة فيما يتعلق بالموضوعات أو القرارات المشتركة أو التى تمس أكثر من وحدة، وأن يكون هذا التنسيق بشكل «مقرر» فى التنظيم الرسمى حيث لا يترك لوحدة ما الانفراد

بقرار يتعلق أيضا بوحدة أخرى أو أكثر، أو أنه يمس عمل وأهداف هذه الوحدة أو الوحدات الأخرى. وفى هذا المجال فهناك أكثر من وسيلة تنظيمية لإيجاد هذا التنسيق، ومنها ماهو تقليدى كالاجتماعات واللجان الدائمة أو المؤقتة، ومنها ماهو غير تقليدى كفرق العمل ومكتب الرئيس أو المديرين ووصلات الربط... إلخ.

بما تقدم نستطيع القول «باكتمال» التنظيم من ناحية «وكماله» من ناحية أخرى بما يحقق الهدف منه. فإذا ما توافر له أيضاً «البعد أو الجانب السلوكى» السابق الإشارة إليه فى المقدمة فإن فاعلية هذا التنظيم تكون مؤكدة .

وفيمايلي نتناول تفصيلا :

١- عناصر أو مكونات التنظيم.

٢- المبادئ والمفاهيم العلمية التى يقوم عليها التنظيم

١-عناصر أو مكونات التنظيم

سبق أن أشرنا -فى المقدمة السابقة مباشرة- إلى أن للتنظيم عناصر أو مكونات خمسة لابد من وجودها حتى يمكن القول بأن التنظيم مكتمل. وقد ذكرنا تعريفا موجزا لكل عنصر. وسوف نتناول فيما يلى تفصيلا لكل عنصر من هذه العناصر، وهى :

أولاً : تكوين الهيكل التنظيمى

ثانياً : تحديد المسئوليات

ثالثاً : تحديد السلطات

رابعاً : تحديد العلاقات التنظيمية

خامساً: تحديد المواصفات التى يجب توافرها فيمن يشغل المناصب الإدارية

أولا – تكوين الهيكل التنظيمي

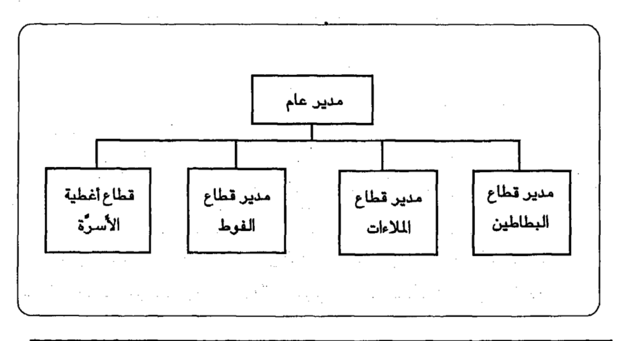
عندما يكبر حجم المنشأة ومن ثم عدد العاملين بها، فإن هذا هو فى الحقيقة نتيجة كبر حجم أعمال هذه المؤسسة من ناحية وتعدد وتنوع وعدم تجانس هذه الأعمال وتشعبها من ناحية ثانية. وهنا وبالضرورة تنشأ الحاجة إلى التخصص وتصنيف وتقسيم هذه الأعمال إلى مجموعات رئيسية، ومن ثم تتكون الوحدات الإدارية الرئيسية. ولنفس الأسباب تنشأ الحاجة إلى مزيد من التخصيص أى مزيد من إعادة تقسيم هذه الأعمال أو المجموعات أو الوحدات الرئيسية إلى أخرى فرعية ثم ربما إلى أخرى أكثر فرعية وهكذا. وبهذا ينشأ أو يتشكل الهيكل الإدارى أو التنظيمى للمنشأة، وبهذا أيضا تتكون المستويات الإدارية المتعددة على هذا الهيكل والتى تقسم عادة إلى ثلاثة مستويات رئيسية هى **الإدارة العليا والوسطى والمباشرة**.

والسؤال هنا هو: على أى أساس، أو على أى أسس يتم تقسيم الأعمال؟

أسس تقسيم الأعمال: إن إقامة أو تكوين إدارات أو وحدات رئيسية وفرعية مميزة يسمح للمنشأة أن تقسم أعمالها طبقا لأنواع وطبيعة الأعمال والأنشطة التى تقوم بها. كما أنه أيضا من الأسهل على الأفراد أن يعملوا ويتماثلوا أو يتسقوا من خلال مجموعة أو إدارة صغيرة نسبيا عما إذا كانوا يعملون فى مجموعات ضخمة أو على مستوى المنشأة ككل.

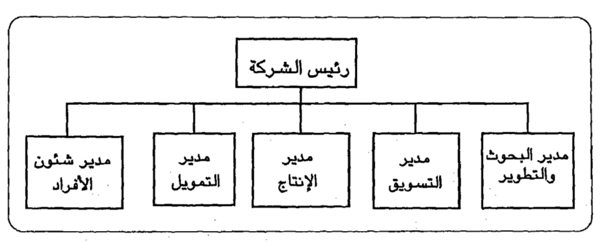
ومع أن هناك عدة طرق أو أسس لتكوين هذه الإدارات أو الأقسام، فإن هناك أربع طرق أو أسس رئيسية يشيع استخدامها بشكل عام، وهى التقسيم على أساس نوع المنتج، أو على أساس «وظيفى»، أو على أساس المكان أى «جغرافى»، أو على أساس «نوع العملاء». كما يمكن أن تستخدم أكثر من طريقة فى نفس الوقت، أى على أساس «مركب». إن الاختيار من بينها يتوقف على عدد من الاعتبارات والتى منها طبيعة العمل وظروف الشركة أو السوق وطبيعة التخصص الذى تراه المنشأة طبقا لظروفها واحتياجاتها .

أ- التقسيم على أساس أنواع المنتج : والمنتج هنا يمكن أن يكون سلعة أو خدمة. فشركة من شركات النسيج مثلا يمكن أن تقسم أعمالها وإداراتها الإنتاجية أو التسويقية إلى إدارة للملايات وإدارة للبطاطين وإدارة للفوط، وهكذا . كما هو موضح فى الرسم التالى بعد :



والميزة الرئيسية لهذا الأسلوب هى أن كل وحدة–أو قطاع–تعمل مستقلة عن الأخرى، ومن ثم تزاول أنشطتها حسب طبيعة المنتج الذى تختص به حيث التخصص هنا هو تخصص سلعى، ولهذا أهميته وفائدته فى حالات معينة، وبالنسبة لمنشآت معينة. كما أنه إذا حدث أن واجهت الشركة – لظروف ما – إخفاقا فى مجال صناعة أو سوق البطاطين فى فترة ما، فإن هناك قطاعات إنتاجية أو تسويقية أخرى تظل تعمل بكفاءة مما قد لا يؤثر على إجمالى موقف الشركة.

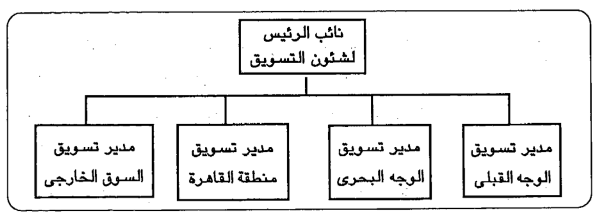
ب– التقسيم على أساس وظيفى: وهو تكوين الهيكل التنظيمى للمنشأة وتقسيم أعمالها ووحداتها على أساس الوظائف أو الأنشطة الرئيسية التى تزاولها، حيث تكون هناك إدارات منفصلة لكل وظيفة من الوظائف الرئيسية للمشروع كالتمويل، الإنتاج، التسويق، شئون الأفراد، .. إلخ. ومن ثم يتم تجميع المتخصصين فى وظيفة معينة معا بما يمكنهم بالتالى من تناول ومعالجة المشاكل الوظيفية التى تنشأ فى مجال تخصصهم. وذلك كما هو موضح فى الشكل التالى بعد، والذى منه يتضح أيضا أن الشركة – وهى شركة لإنتاج الأطعمة أو المنتجات الغذائية قد أنشأت إدارة وظيفية متخصصة للبحوث والتطوير، حيث تضم عددا من الباحثين والمتخصصين فى مجال تطوير المنتجات الغذائية الأخرى التى تمثل الأنشطة الرئيسية فى المشروع.



وفى هذا النوع من التنظيم فإن الأفراد يتماثلون ويتسقون إلى حد كبير فى مجال تخصص وظيفى واحد، ولكل منهم نفس الخلفية العملية والعلمية بما

يؤدى إلى هذا التماثل ومن ثم تحقيق فائدته. ولهذا التماثل والتناسق أهمية لدى الأفراد حيث يفضل الكثيرون أن يعملوا مع نظرائهم فى التخصص والخلفية العلمية، فلا يحدث التنافر وعدم التلاقى عند تناول الأعمال والمشاكل التى تنشأ. ومع ذلك فإن بعض مشاكل التنسيق قد تنشأ مع هذا الأسلوب عندما تتنافس وتتصارع الإدارات المختلفة على الموارد المالية المتاحة للمنشأة. بما قد يحدث تأثيرا غير إيجابى على الغرض الأساسى، وهو إنتاج السلع والخدمات وتقديمها بالشكل المرضى.

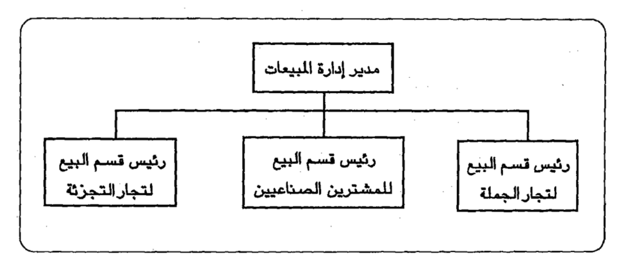
جـ- التقسيم على أساس المكان (الجغرافي): ومن الأساليب الشائعة أيضا تقسيم الأعمال وتكوين الإدارات على أساس المكان، حيث تنشأ إدارة لكل منطقة رئيسية تتعامل معها المنشأة. وتعمل تحت هذا النوع من التنظيم بعض الشركات التجارية أو التسويقية كما هو موضح فى الشكل التالى بعد، حيث إن طبيعة احتياجات المستهلكين ومواصفاتها قد تختلف من منطقة إلى أخرى داخل نفس البلد. ووجود إدارة مستقلة لكل منطقة يتيح لها أن تركز على الاحتياجات والمشاكل الخاصة فى كل منطقة. وبالتالى يفوض لهذه الإدارات القدر الكبير من السلطات الكافية وتعطى لها العديد من المسئوليات مادام المديرون فى المركز الرئيسى يكونون إلى حد كبير غير ملمين بالاحتياجات والمشاكل المحلية فى هذه المناطق، ومن ثم يكونون غير قادرين على اتخاذ القرارات الفعالة.



والتقسيم الجغرافى هذا عادة ما تصاحبه اللامركزية فى التنظيم. فكل إدارة تكون مفوضة باتخاذ القرارات التى تتفق مع طبيعة ومشاكل المنطقة. ومع ذلك

فمزايا اللامركزية يمكن أن تتحول إلى مساوئ إذا كانت الإدارة العليا غير مدركة أو غير متفهمة لطبيعة هذا النظام وللطبيعة الخاصة لمشاكل كل منطقة بحيث يمكنها أن تتجاوب مع مديرى هذه المناطق كل حسب احتياجاته، ومن ثم يمكن أن تجئ قراراتها أو تفويضاتها غير سليمة.

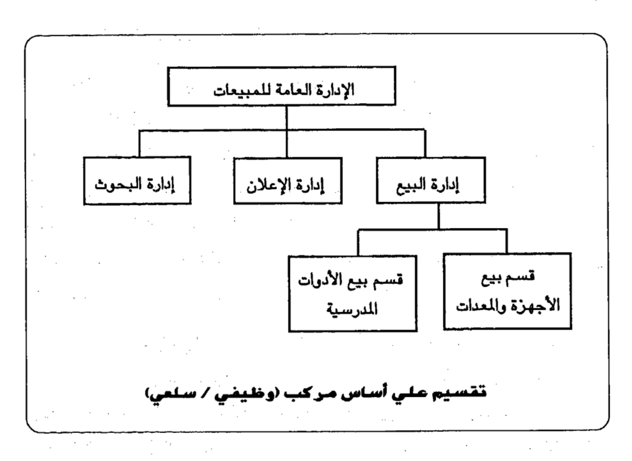
د- التقسيم حسب أنواع العملاء : والنوع الرابع للتقسيم وتكوين الهيكل التنظيمى هو حسب أنواع مجموعات العملاء الرئيسيين الذين تتعامل معهم المنشأة أو الذين يتعاملون معها. ومن ثم فكل إدارة تخدم سوقا مختلفة أو قسما رئيسيا من السوق. فشركة من شركات أدوات التجميل يمكن أن تقسم أعمالها وبالتالى إداراتها إلى إدارة للبيع لتجار الجملة، وإدارة للبيع لتجار التجزئة، وإدارة للبيع إلى المشترين الصناعيين، وهكذا، وكما هو موضح من الشكل التالى بعد.



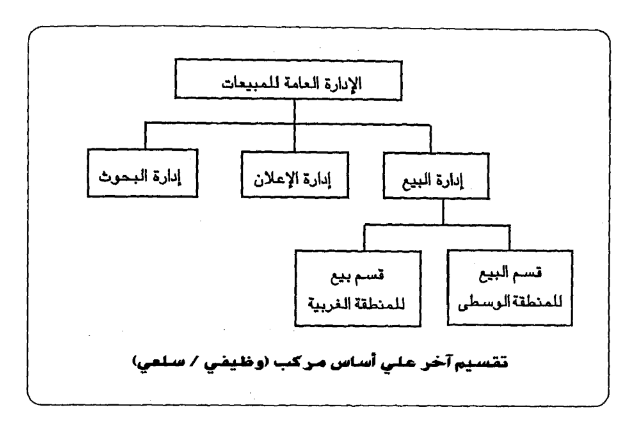
ومن ثم يتخصص كل قسم فى التعامل مع سوق معينة من العملاء بما يمكنه من تفهم وخدمة هذا النوع من العملاء الذى يختلف فى طبيعته وطبيعة احتياجاته وطبيعة التعامل معه عن الآخر، وذلك إلى القدر الذى يتطلب التخصص فى التعامل معه.

هـ - التقسيم على أساس مركب : وعندما تجد الشركة - أو أى قطاع أو إدارة بها - أنها فى حاجة إلى تقسيم أعمالها أو أعمال إدارة ما على أساسين من الأسس السابقة أى أنها فى حاجة إلى التخصص الوظيفى والسلعى فى نفس

الوقت أو الوظيفى والجغرافى معا أو الجغرافى ونوع العملاء معا ... إلخ، وأن طبيعة العمل أو السوق أو المنافسة أو غيرها يتطلب ذلك، وأن حجم العمل وتنوعه واختلاف مشاكله يفرض علينا ذلك ويسمح به، فإنها هنا تطبق التقسيم والهيكلة على أساس مختلط أو مركب، إن هذا التقسيم المركب قد نراه على مستوى أى قطاع بالمنشأة، وقد نراه على مستوى التنظيم الداخلى لأى إدارة من الإدارات الرئيسية، غير أننا كثيرا مانراه على مستوى الشركة ككل، حيث قد يبدأ المستوى الإدارى الأول فى الهيكل التنظيمى للشركة على أساس معين - غالبا مايكون وظيفيا وإن كان ليس شرطا - ثم تختلف أسس التقسيم بالنسبة لكل إدارة رئيسية حسب طبيعة العمل وحسب احتياجاتها وطبيعة التخصص الذى يكون أكثر فائدة لها. والشكلان التاليان هما نموذجان للتقسيم والهيكل الداخلى لإدارة مبيعات على أساس مركب.



تقسيم علي أساس مركب (وظيفي / سلعي)



تقسيم آخر على أساس مركب (وظيفي / سلعي)

ثانيا : تحديد المسئوليات :

بداية يمكن تعريف المسئوليات بأنها المهام أو الأعمال أو الواجبات التى تُحمل بها الإدارة (أو أى وحدة إدارية) والتى يجب أداؤها وإنجازها وتحقيقها بوساطة هذه الإدارة من خلال العاملين بها وتحت إشراف ومسئولية مدير هذه الإدارة. ومن ثم فإن التقصير فى أداء هذه المهام يعرض الإدارة - والشخص المسئول عن هذا التقصير - للمساءلة، ومن هنا جاءت تسميتها «بالمسئوليات» وإلا انتفى مضمون هذا المعنى وانتفت أهميته وفائدته وعمت الفوضى واللامبالاة.

ومن ذلك تتضح أهمية مبدأ «تحديد المسئوليات» بمعنى وجوبية هذا التحديد، حقيقة أن المسئوليات وكتابتها تقف عند طرح المهام العريضة لما يجب أن يؤدى ويصل إليه القسم أو الإدارة مثلا دون تفصيل غير مطلوب فى هذه المرحلة - حيث التفاصيل التنفيذية والقواعد الإجرائية متروكة عند وضع وكتابة نظم وإجراءات العمل التى سيأتى ذكرها فى عملية التخطيط - إلا أن هذه المسئوليات

وتحديدها، أى لكى تتصف بهذا التحديد يجب أن يتوافر لها وفيها عدد من الشروط والخصائص التى منها أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة دون لبس أو غموض أو دون عمومية تؤدى إلى هذا اللبس والغموض، ومن ناحية ثانية يجب أن تكون شاملة بحيث تغطى كافة ماهو مطلوب أن تؤديه هذه الإدارة دون نقص أو قصور، ومتفقه مع أهداف تلك الإدارة وفى حدودها ومحققة لها. ومن ناحية ثالثة يجب ألا تتصف بالازدواجية أو التداخل بينها وبين مسئوليات إدارة أخرى، فلا يحدث التنازع أو التضارب، ومن ثم يفضل دائما أن تكون هذه المسئوليات مكتوبة.

وواضح أيضا مما تقدم أن المسئوليات يتم «توزيعها» علي الإدارات والأقسام المختلفة التى نشأت فى الهيكل الإدارى، حيث هى تعبير عن المهام والأعمال التى تم تصنيفها وتقسيمها وتوحيدها عند تكوين هذا الهيكل، أى أن الأعمال «توزع» حتى يتحقق التخصص وكفاءة الأداء- بينما مثلاً السلطات «تفوض» كما سنرى- ومن البديهى أيضاً أن يتم توزيع مسئوليات الإدارة (أو أى وحدة إدارية) على العاملين بها، كل فى مجال اختصاصه، وهكذا توزع وتحدد الأعمال والمسئوليات، وأن هذا بلا شك نوع من «تنظيم الأعمال» وبدونه لا يمكن أن يستقيم أداء الأعمال بل لا يتصور إمكانية أدائها أساساً.

وجدير بالذكر أن تحديد المسئوليات يختلف عن وضع نظم العمل وعن تحديد إجراءات العمل (التى سيرد ذكرهما فى موضوع التخطيط) وإن كانت هاتان العمليتان الأخيرتان تنبعان أساساً من أو فى ضوء تلك المسئوليات المحددة، أو على الأقل هناك علاقة تأثيرية بينها، وهناك ارتباط وتكامل واتفاق بينها.

ويتضح أيضاً مما تقدم أنه كان من غير المتصور وضع هذه المسئوليات بشكل سليم دون أن يسبقها إعداد الهيكل التنظيمى للمنظمة ولكل قطاع أو إدارة بها كخطوة أولى.

ثالثا : تحديد السلطات

والسلطة أو الصلاحية هى حق (أو قوة) تفوض للمدير بما يخوله أو يمكنه – من خلال هذا الحق – أن يتخذ أو يصدر تعليمات أو أوامر أو قرارات قابلة للتنفيذ بوساطة مرؤوسيه دون الرجوع إلى جهة أعلى. ويمكن مجازاً أن يكون هذا التفويض أو الحق مشروطاً باعتماد جهة أعلى بالنسبة لبعض الصلاحيات تحقيقاً لعنصر ترشيد القرار وعدم تركه فى يد جهة واحدة، ومادام موضوع القرار يدخل أيضاً ضمن مهام أو مسئوليات هذه الجهة الأعلى كمسئولية مشتركة، وهذا طبعاً بالنسبة لبعض الأمور ذات الأهمية والتى تحتاج إلى مستوى إدارى أعلى من مستوى الجهة الأولى. غير أن الأصل فى تعريف السلطة وتفويضها مازال هو التعريف الأصلى الذى بدأنا به.

وعليه يجب أن تكون هذه السلطات أيضاً محددة وواضحة ومتفقا عليها ومفهومة وغير متداخلة مع صلاحيات جهة أخرى ومن ثم مكتوبة. تماماً كما قلنا بالنسبة للمسئوليات، وهذا هو المقصود أيضاً من مبدأ «تحديد السلطات». غير أن العنصر أو الشرط الأهم هنا هو أن تتمشى وتتفق هذه السلطات مع المسئوليات السابق تحديدها، وأن تتكافأ معها تحقيقاً لمبدأ «تكافؤ المسئوليات مع السلطات» والذى بدونه يختل التنظيم ويختل العمل ولا تتحقق العدالة لهذا التنظيم ،وشعور المسئول بعدم هذه العدالة، وتقل قدرته المادية والمعنوية على تحمل مسئولياته، بل إن هذا يؤثر على تنمية قدرات وكفاءات هؤلاء المديرين، وهذا ما هو حادث فى العديد من منظماتنا حيث تزيد المسئوليات بشكل واضح دون «تفويض» القدر اللازم من الصلاحيات أو السلطات المقابلة لهذه المسئوليات. لذلك مثلاً أصبح موضوع «تفويض السلطات» من الموضوعات المهمة التى تعتنى بها الإدارة. (وسوف نتكلم عن هذين المبدأين فى الجزء التالى)

ومما تقدم يتضح أن تحديد ووضع هذه السلطات يتم **فى ضوء مسئوليات** الإدارة المطلوب وضع سلطات لها، ومن ثم يجب أن يسبق تحديد السلطات تحديد هذه المسئوليات، ومن البديهى أن سلطات الإدارة هى التى ستكون سلطات المدير المسئول عن هذه الإدارة. **وبهذا** التحديد يتوازن التنظيم ويزداد وضوحاً وكفاءة وفاعلية.

رابعا : تحديد العلاقات

وتحديد العلاقات هو العنصر أو الخطوة الرابعة لعملية التنظيم والذى يأتى بعد إعداد الهيكل التنظيمى، وفى ضوء ما تم تحديده للمسئوليات والسلطات .

فقد نشأ عن الهيكل التنظيمى عدد ليس قليلا من الوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية. وكل منها مستقلة أو شبه مستقلة عن الأخرى، بينما هى جميعاً تجمعها منظمة واحدة وهدف أو أهداف عامة أو رئيسية واحدة. ومن ثم كان لابد من تربيط هذه الوحدات بعضها ببعض عن طريق تحديد العلاقات بين كل وحدة إدارية وغيرها من الوحدات ذات العلاقة أى التى تربطها بها علاقات عمل إجرائية تقتضى تبادل المعلومات والبيانات والنماذج بشكل رسمى، بجانب أن هناك من العمليات ما تبدأ إجراءات تنفيذها فى إدارة ما وتنتهى لدى إدارة أخرى وهكذا . فالعلاقات بين المشتريات والمخازن واضحة، وكذلك بين الإنتاج والمشتريات والشئون المالية مثلاً، وهكذا.

ومن ثم كان لابد من تحديد ما تريده إدارة ما من إدارة أخرى وما يجب أن تعطيه تلك الإدارة الأخرى إلى الإدارة الأولى، أى ما يجب على كل منهما تجاه الأخرى، ودور كل منهما تجاه الأخرى من بيانات ومعلومات وخط سير نماذج ومراجعات أو اعتمادات أو إجراءات عمل، ومن ثم تتحدد العلاقات بشكل رسمى واضح ومفهوم ومتفق عليه ومكتوب، وبما يحقق سهولة وانسيابية العمل ووضوح الأدوار وعدم اختلاط الأمور وحقوق كل إدارة تجاه الأخرى، ومن ثم التزام الإدارات تجاه بعضها البعض بما لا يعوق أو يعطل مسئولياتها وأهدافها. ويتحقق للعمل وللتنظيم الترابط والوحدة والتكامل من ناحية والديناميكية الكافية من ناحية أخرى. ومن ثم فإن تحديد هذه العلاقات هو نوع من التنظيم لهذه الأعمال والتنسيق فيما بينها.

خامساً : وضع المواصفات الواجب توافرها فيمن يشغل المناصب الإدارية:

كثيرا ما يطلب من المنظم – ومن ثم من العملية التنظيمية – بالتعاون مع إدارة شئون الأفراد وضع هذه المواصفات حيث إنه وبعد تكوين الهيكل وتحديد المسئوليات والصلاحيات يصبح فى وضع يمكنه من ذلك ومن معرفة المواصفات التى يجب أن تتوفر فى صاحب كل منصب نشأ على الهيكل التنظيمى ويستطيع تحمل أعبائه (من مسئوليات وسلطات). وغالبا ما تتكون هذه المواصفات من: المؤهلات، سنوات ومجال الخبرة المطلوبة، وصفات شخصية أو غيرها، وخاصة ما يتعلق بالمهارات المهنية الفنية من ناحية والقدرات الإدارية بالقدر الذى يتفق مع المستوى الإدارى من ناحية أخرى، تلك القدرات الإدارية التى تحدثنا عنها وعن مكوناتها ومم تتشكل خلال الفصل الأول من هذا المرجع، والتى هى بشكل عام هدف هذا المرجع.

وبما تقدم فى هذا الجزء يكون التنظيم أو العملية التنظيمية من ناحية عناصرها أو مكوناتها الخمسة قد اكتملت. ولكن هناك مبادئ لابد من مراعاتها حتى تكون تلك العناصر وهذا التنظيم فعالا، وهذا هو موضوعنا التالى .

٢- المبادئ والمفاهيم العلمية التي يقوم عليها التنظيم

وكما سبق أن أشرنا وفى مقدمة التنظيم أيضا، أن التنظيم حتى يكون مكتملا لابد من توافر عناصره التى سبق شرحها، وأن التنظيم حتى يكون سليما ويتوافر له الكمال فلابد من أن يقوم هذا التنظيم ويوضع كل عنصر أو مكون من عناصره السابقة على أسس ومبادئ علمية يجب مراعاتها. وقد أشرنا إلى هذه المبادئ وإلى تعريف موجز لكل منها. وهنا نتعرض بالشرح لتلك المبادئ الرئيسية.

١- مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

فعندما يكبر حجم الأعمال ويزداد عدد الأفراد الذين يؤدون العمل وتتنوع هذه الأعمال ومن ثم عدم تجانسها وحاجتها إلي الاستقلالية والتخصص يجب تقسيم العمل بين هؤلاء الأفراد، وجعل كل مجموعة من الأفراد (بل كل فرد مسئولاً عن عمل معين) وعندما يركز الفرد أو مجموعة محدودة- الجهد فى عمل معين، ويتفرغ لهذا العمل فإن ذلك يؤدى إلى إتقان العمل وزيادة القدرة على الإجادة والتعمق واكتساب المهارة والخبرة فى الأداء؛ لذا فإن التخصص يؤدى إلى زيادة كفاءة الأداء حيث إن التخصص أصبح مهما. غير أنه يجب الحذر وعدم المغالاة – من وجهة النظر التنظيمية – فى التخصص وإعادة تقسيم الأعمال إلى مستويات فرعية متعددة إلا فى ضوء مقتضيات الأعمال وحجمها ومدى تنوعها. حيث المزيد من إعادة تقسيم الأعمال يؤدى إلى زيادة عدد المستويات الإدارية ومن ثم التكلفة من ناحية وزيادة خطوط السلطة وخطوط الاتصال وصعوبة عملية التنسيق والربط بين الأعمال والوحدات من ناحية أخرى، الأمر الذى يجب موازنته وتقرير مداه فى ضوء عدد من الاعتبارات التى منها طبيعة وظروف العمل والعاملين وطبيعة وظروف وإمكانيات المنشأة وطبيعة وظروف السوق والمنافسة أو الظروف المحيطة... إلخ.

أما من ناحية كيفية تقسيم الأعمال – فى حد ذاتها – فقد سبق أن تعرضنا إلى الطرق أو الأسس التى يتم على أساسها هذا التقسيم.

٢- مبدأ نطاق الإشراف Span of Control

وكما سبق أن أشرنا أن نطاق الإشراف ليس مطلقا، وإن لكل قسم أو مستوى داخل المنشأة نطاقا إشرافيا أمثل يتناسب مع طبيعتها، أى أن هناك عددا أمثل من المعاونين الذين يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم ويرجعوا إليه بشكل مباشر، وإن هذا العدد يختلف من قسم أو من مستوى إلي آخر. ومع أن العدد الأمثل أو أن تحديد هذا العدد بالضبط أمر صعب، فإنه يمكن تقديره.

فعندما يدير الرئيس عددا أكبر من اللازم من الأفراد المعاونين فإنه غالبا مالا يكون قادرا على إعطاء الوقت الكافى لكل منهم. وبالإضافة إلى ذلك فإن هؤلاء المعاونين قد لا يستطيعون العمل بكفاءة أو بكفاية مادام الرئيس لا يستطيع متابعة أعمالهم والتنسيق بينها بكفاءة.

وقد درست «جوان وودوورد» (Joan Woodward) العلاقة بين تكنولوجيا العمل وبين نطاق الإشراف الأمثل فى مائة شركة بريطانية(١٢) وقسمت هذه الشركات إلى ثلاث مجموعات حسب نوع التكنولوجيا المستخدمة فى الصناعة.

المجموعة الأولى هى الشركات التى تختلف و حدات إنتاجها حسب المواصفات التى يطلبها العملاء (unit - Technology). وذلك مثل بعض مصانع الأثاثات المنزلية. وفى هذا النوع من المصانع ترتفع كثيرا تكلفة العمالة بها عن رأس المال المستثمر فى المعدات. والمجموعة الثانية هى التى تعمل تحت نظام الإنتاج النمطى الكبير (Mass Production) وفى هذه المصانع ترتفع تكلفة العمالة وأيضا يرتفع رأس المال المستثمر فى الآلات والمعدات وذلك مثل مصانع السيارات. أما المجموعة الثالثة من المصانع فهى التى تعمل على أساس العمليات أو المراحل الآلية الصناعية (Process or automated technology) وذلك مثل مصانع تكرير البترول أو الصناعات الكيماوية. وفيها تقل تكلفة العمالة وترتفع تكلفة رأس المال المستثمر فى المعدات والآلات.

وقد وجدت الباحثة أنه على مستوى الإدارة الأول أى الإدارة المباشرة هناك ٢٣ مرؤوسا فى مصانع الإنتاج النمطى الكبير، و١٣ مرؤوسا فى النوع الثالث من

المصانع، وأنه كلما تجاوزت الشركة هذا النطاق قلت درجة كفاءتها أو درجة نجاحها. ومع أن الباحثة أفادت بأن هناك نفس العلاقة بين نطاق الإشراف ونجاح الشركة بالنسبة لمستويات الإدارة الوسطى والعليا، إلا أنها لم تشر إلى قدر هذا النطاق.

ودراسة أخرى قام بها «هوس» و «مينر» (House and Miner) بأن قاما بمراجعة أعمال بعض الباحثين بجانب بعض الدراسات أو الاستقصاءات السلوكية فى هذا المجال. وقد استخلصا أيضا أن نوع التكنولوجيا المستخدم عنصر مهم ومؤثر فى تحديد نطاق الإشراف الأمثل. وأن نطاق الإشراف المناسب يتراوح بين ٥ –١٠ أفراد. فى معظم الظروف. ومع ذلك، فقد شعر الباحثان أن العدد من ٨ – ١٠ هو الأكثر مناسبة للمستويات الإدارية العليا، حيث تتخذ وتوضع السياسات الرئيسية، إذ أن المديرين فى هذا المستوى يكونون فى حاجة إلى وجهات نظر وأفكار متنوعة ومتعددة، وإلى العديد من المدخلات لترشيد قراراتهم، وحيث إن القرارات عند هذا المستوى تؤثر على إجمالى المنشأة.

وفى قطاع الصناعة ومن الناحية العملية نجد اختلافات كبيرة فى نطاق الإشراف، يدل على ذلك عدد من الدراسات التطبيقية فى هذا المجال. فقد وجد janger أن عدد المعاونين الرئيسيين الذين يرجعون مباشرة إلى رئيس المنشأة فى ٨٠ شركة كبيرة تراوح بين واحد إلى ٢٤ معاونا. وهذا المدى يعتبر كبيرا وخاصة إذا ما رجعنا إلى ما أشرنا إليه آنفا بأن النطاق المناسب على مستوى الإدارة العليا يتراوح بين ٨ – ١٠.

وعلى كل الأحوال فإننا نرى المنشآت الحالية تحاول أن تستجيب لمبدأ نطاق الإشراف. بل قد تلجأ أحيانا إلى معالجة بعض مشكلاتها عن طريق إعادة النظر فى نطاق الإشراف بما يتناسب مع طبيعة النشاط فى الوحدة.

٣– الأنشطة والسلطات التنفيذية، والاستشارية، والوظيفية

يتشكل الهيكل التنظيمى لأى منشأة –كما عرفنا– من مجموعة من الوحدات الإدارية – رئيسية وفرعية– وأن لكل وحدة وظيفة تؤديها، ومن ثم يتم أداء وظائف المنشأة من خلال تلك الوحدات الإدارية التى تشكل فى مجموعها

الهيكل التنظيمي. ومن الطبيعي أن هناك من هذه الوظائف – ومن ثم الوحدات ماهو رئيسي أو مباشر، ومنها ماهو مساند. ويرى البعض أن من هذه الوظائف ماهو تنفيذي (Line Functions) وهي تلك الوظائف التي تقع أو توضع على «خط» السلطة الرئيسي في الهيكل التنظيمي، ومن ثم فإن ما يصدر عن تلك الوظيفة أو تلك الوحدة وبالتالي ما يصدر عن مديرها من قرارات هي «قرارات تنفيذية» أي لابد من أن ينفذها مَنْ صدرت أو وجهت إليهم تلك التعليمات أو القرارات، دونما حاجة إلى الاعتماد من جهة أعلى. تلك الوظائف التنفيذية هي الوظائف الرئيسية التي ترتبط بشكل **مباشر** بالأعمال والأهداف الرئيسية للمنشأة وبمخرجاتها وتؤثر بشكل **مباشر** في إيرادات المنشأة، وهي بشكل عام وظيفتا الإنتاج والتسويق وأنشطتهما تقريبا، أما غيرها من الوظائف فتنشأ أساسا لخدمة ومساعدة الوظائف الرئيسية، أي الوظائف التنفيذية، فهي وظائف مساعدة أو مساندة (Supporting Function) فهي تقدم العون والمساعدة للوظائف التنفيذية. أو هي وظائف استشارية (Staff Functions) أي لتقديم النصح والدراسات أو البحوث ومن ثم الاستشارة في شكل توصية بما يسهم في تنمية وترشيد أعمال الوظائف التنفيذية وقراراتها وأهدافها أو بما يساعدها على القيام بأعمالها ،وغالبا ما يكون ذلك بناء على طلب تلك الوظائف التنفيذية، ومن ثم فإن ما يصدر عن هذه الوظائف الاستشارية من قرارات لا تعتبر تنفيذية ملزمة بل هي «توصيات» يحق لأصحاب ومديري الوظائف التنفيذية الأخذ بها أو تعديلها أو تأجيل الأخذ بها أو عدم الأخذ بها نهائيا، وذلك منعاً لتضارب الاختصاصات وازدواجية السلطة وبما لا يتعارض مع مبدأ «وحدة السلطة الآمرة»، فإذا ما تقرر الأخذ بها يتم إصدار قرار تنفيذي بذلك من جانب صاحب الوظيفة التنفيذية التي يدخل في مجالها مضمون التوصية والقرار، حيث هو الذي يملك السلطة التنفيذية على هذه الوظيفة كما أشرنا، ومن ثم سميت تلك الوظائف بالوظائف المساعدة أو الاستشارية (Staff) وأن أصحابها أو مديريها لهم فقط «سلطة استشارية» تجاه الوظائف أو الإدارات الأخرى التي يوجهون إليها توصياتهم (أو تجاه الإدارة العليا مثلا)، و ذلك مثل وظائف البحوث والتطوير، التخطيط، شئون الأفراد أحيانا، الشئون المحاسبية. وعلى ذلك كانت التفرقة بين ما سمي بالوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية. وعليه ففي المشروعات التي تبدأ كبيرة أو

المشروعات الصغيرة عندما تبدأ فى الكبر تنشأ الحاجة إلى أهمية وجود مثل هذه الوظائف الاستشارية أو المساعدة على الهيكل التنظيمى، وتعيين متخصصين لها بدلا من الاعتماد على جهات خارجية للقيام بها لحساب المنشأة، كأعمال البحوث والمحاسبة؛ أو كما يحدث فى المنشآت الصغيرة حيث يقوم صاحب المنشأة أو رئيسها بهذه الأعمال بشكل فردى أو شخصى، كأعمال الحسابات أو أعمال شئون الأفراد وغيرها مما يعتبر وظائف مساعدة أو وظائف استشارية.

وفي الحقيقة – وفى رأينا أيضا – أن ما تقدم من تفرقة بهذا الشكل على مستوى وظائف وإدارات المشروع أمر لم يعد مقبولا من الناحية الواقعية، ولم يعد جائزا بهذا النحو، فكافة وظائف المشروع – ومن ثم وحداته – هى وظائف أساسية فى حدود أهدافها وحجمها، كما أنها جميعا مؤثرة على أهداف بعضها البعض. وعلى أهداف المشروع، ومن ثم على مخرجاته وعلى أرباحه أو على أهدافه بصرف النظر عن درجة الارتباط أو درجة التأثير، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى أن كافة تلك الوظائف أصبحت لها قرارات تنفيذية وملزمة فى ضوء الأنشطة التى تؤديها والسلطات المخولة لها حسب التنظيم المعتمد. فكل إدارة أو كل وظيفة تقوم بمجموعة من الأعمال أو الأنشطة، بعضه له الجانب الملزم للغير، أى ما يصدر من قرارات فى مجال تلك الأنشطة هى قرارات تنفيذية، وأن من يصدر هذه القرارات له سلطة تنفيذية فيما يتعلق بها، والبعض الآخر من الأنشطة قد يكون له صفة النشاط الاستشارى أو يجب أن يكون كذلك – وخاصة عندما يتعلق الأمر بتلافى ازدواجية السلطة التنفيذية ومراعاة مبدأ وحدة السلطة الآمرة، ومن ثم فإن ما يصدر من قرارات من الجهة التى تؤدى هذا النشاط لاتعتبر فى الحقيقة قرارات تنفيذية بل هى توصيات لها الصفة الاستشارية تجاه الغير أى تجاه الإدارات الأخرى أو تجاه الإدارة الموجهة إليها، ومن ثم فإن من أصدرها تكون سلطته هى سلطة استشارية فى هذا المجال، أى بالنسبة لهذا الموضوع أو هذا النشاط. ويلاحظ أننا نطلق على تلك السلطة اصطلاح السلطة مجازاً فقط حيث هى فى واقع الأمر كما عرفنا توصية – أو هو رأى رسمى إن جاز هذا التعبير، حيث جاء من جهة رسمية متخصصة..ومن ثم ضرورة اعتماد تلك التوصية من سلطة تنفيذية أعلى أو بوساطة مدير الإدارة التى وجهت إليها

التوصية وتدخل فى مجال عملها، حيث هو صاحب السلطة التنفيذية على مرءوسيه وعلى إدارته وعلى وظيفته، وذلك حسب التنظيم الموضوع الذى يحدد موضوع تفويض السلطات وحدودها وأنواعها، وبذلك يتم تحويل التوصيات إلى قرارات تنفيذية عندما يتقرر الأخذ بها. وفى الحقيقة - وبالمناسبة - فإن أصحاب الأنشطة أو السلطات الاستشارية يستطيعون فى ضوء جديتهم فى الدراسة والخبرة أن تأخذ توصياتهم دائما طريقها إلى التنفيذ، وأن تتحول دون تردد إلى قرارات تنفيذية .

ومن ثم وفى ضوء ما تقدم يصبح من الأفضل -واقعيا- التفرقة بين أنواع السلطات التى تخول إلى أصحاب الوظائف المختلفة، أى التى تخول إلى الإدارات المختلفة ومديرى تلك الإدارات، وليس على مستوى أو على أساس الوظيفة والإدارة ككل. وأن يحدد لكل مدير نوع - أو أنواع - السلطات المخولة له بالنسبة **للأنشطة** التى يزاولها والقرارات التى يتخذها بشأن هذه الأنشطة، وما يجب أن يكون ملزما أى تنفيذياً وما يجب أو يفضل أن يكون فى شكل توصية أى استشاريا. **ومن ثم** فكل إدارة أو كل مدير تصبح له - أو يمكن أن تصبح له - سلطة تنفيذية بالنسبة لأعمال أو أنشطة معينة، وسلطة استشارية بالنسبة لأعمال أو أنشطة ما، ثم سلطة وظيفيه بالنسبة لأنشطة أخرى (وسوف نوضح المقصود من هذه السلطة الوظيفية بعد قليل).

وعليه فهناك ثلاثة أنواع من السلطات، «سلطة تنفيذية»، وقمنا بتعريفها، «وسلطة استشارية»، وقمنا أيضا بتعريفها. وأخيرا ما يسمى «بالسلطة الوظيفية»، وهى سلطة تخوّل للوظيفة - وصاحبها أى مديرها - أينما كانت تؤدى تلك الوظيفة على مستوى المنشأة ووحداتها وفروعها حتى تضمن أداء هذه الوظيفة بنفس النمط ونفس النظام ونفس القواعد .. إلخ، ومن ثم توحيد هذا الأداء لأهمية ذلك. بمعنى أن نظام وقواعد ونماذج ودفاتر وإجراءات المحاسبة (النظام المحاسبى) يجب أن تؤدى بنفس النمط فى أى موقع بالمنشأة تؤدى فيه أعمال محاسبية لفروع المنشأة مثلا، وأن هذا النظام وقواعده تم وضعه بوساطة إدارة ومدير الشئون المحاسبية، أى مدير وظيفة الحسابات، ومن ثم فإن أى وحدة أخرى أو أى موقع آخر تؤدى فيه أى أعمال محاسبية يجب أن يتبع النظام

المحاسبى والقواعد المحاسبية الموضوعة بوساطة إدارة الحسابات، حيث إنه هنا هو صاحب سلطة وظيفية، أى سلطة على وظيفة الحسابات أينما كانت تؤدى. وبديهى أن مدير إدارة الحسابات له سلطة تنفيذية على أعمال إدارته، وله أن يصدر قرارات تنفيذية على مستوى المنشأة فيما يتعلق ببعض الأنشطة وحسبما هو مقرر له، ثم له سلطة وظيفية على الأعمال المحاسبية أينما كانت تؤدى. وإذا كان لأحد مديرى الفروع مثلا رأى فى أى جزئية متعلقة بنظام أو أعمال الحسابات فى فرعه فعليه أن يرجع إلى مدير الشئون المحاسبية بالمنشأة، أى يرجع إلى صاحب السلطة الوظيفية (المحاسبية هنا) ومن البديهى أيضا أن موظفى الحسابات بهذا الفرع يخضعون **إداريا** لمدير الفرع فهو صاحب السلطة التنفيذية عليهم - منعا من ازدواجية السلطة التنفيذية كما أسلفنا - إلا أنهم يرجعون إلى مدير الحسابات أى إلى صاحب السلطة الوظيفية فيما يتعلق بنظام و تقنيات المحاسبة.

ونفس الشئ بالنسبة للوظائف الأخرى التى تتطلب ذلك كوظيفة شئون الأفراد مثلا فيما يتعلق بقواعد العمل والجزاءات والترقيات والمكافآت... إلخ. وبذلك وبهذا النوع من السلطات واستخداماته تستقيم كثير من الأمور من الناحية التنظيمية.

وأخيرا فإن التفرقة بين السلطات الثلاث السابقة وتحديدها على مستوى كل نشاط داخل كل وظيفة أو كل إدارة ومن ثم على مستوى كل مدير هو الأوفق والأوقع أو الأقرب من الناحية العملية، كما أنه أمر له أهميته التنظيمية التى يجب أن تقررها الإدارة بمساعدة من يقوم بعملية التنظيم.

٤- وحدة السلطة الآمرة : Unity of Command

يرى أصحاب الإدارة التقليدية مثل «هنرى فايول» وجوب وجود وحدة السلطة الآمرة فى التنظيم الهرمى. أى أنه يجب أن يكون هناك رئيس واحد فقط وخطة واحدة لأنشطة لها نفس الهدف. ولهذا المبدأ منطقه، حيث إن الفرد قد يقع فى شئ من اللبس والتضارب والضيق والقلق عندما يكون مطلوبا منه أن يرفع أعماله إلى رئيسين أو أكثر فى وقت واحد. وبالتالى قد يصدرون إليه أوامر أو تعليمات أو توجيهات قد تكون مختلفة بل قد تتعارض بعضها مع بعض أحيانا.

ففى دراسة كبيرة أجريت على ٧٢٥ موظفا أكدت هذه النتيجة. فقد أجاب ٣٩٪ من المستقصين بشعورهم بالقلق وأنهم أحيانا لا يكونون قادرين على تحقيق التعليمات المتعارضة التى تصدر إليهم، كما أجاب ١٥٪ بأنهم يعتبرون هذا الموقف يمثل مشكلة حادة لهم. بالإضافة إلي ذلك فإن هؤلاء الأفراد الذين يواجهون تلك التعليمات المتعارضة أفادوا بأن ثقتهم فى رؤسائهم قد انخفضت وأن كفاءتهم وفاعليتهم قد ضعفت أيضا.

ومع ذلك، فإن بحوثا أخرى رأت أن المنشآت يمكنها وبنجاح عدم التمسك بمبدأ وحدة السلطة الآمرة فى عدد كثير من الحالات. وفى الحقيقة، أن بعض الأنواع المعينة من المنشآت يمكنها أن تعمل بشكل أفضل إذا تخلصت من هذا المبدأ نسبياً وكانت هناك مرونة فى الهيكل التنظيمى والعلاقات التنظيمية. ومن الأمثلة الشائعة على ذلك تلك المنشأة التى بها مجموعة من المهندسين الباحثين والتى بدأت فى تنمية بعض الطرق الجديدة وبعض المنتجات الجديدة، وحيث إن كل مهندس ربما يعمل ويبحث فى أكثر من منتج من هذه المنتجات فى نفس الوقت والتى كل منها بالتالى يخضع لإدارة مدير أو مسئول مختلف، وطبيعة الأعمال تتطلب أن يكون توصيف الوظائف مرنا، حيث إن الأفراد يجب أن يستجيبوا بسرعة إلى المنافسة الخارجية وإلى الاحتياجات الداخلية للمنشأة ولتطوير عدد من المنتجات المتنوعة، ومن ثم سمح بالمرونة فى استخدام هذا المبدأ فى ضوء طبيعة العمل.

٥- مبدأ المركزية واللامركزية:

«المركزية واللامركزية» أحد المفاهيم أو الجوانب الرئيسية فى عملية التنظيم، فهى ضرورة حتمية تظهر فى أى تنظيم هرمى لأى منشأة. فأى هيكل تنظيمى نجده يتكون من عدد من الوحدات الإدارية أو الوحدات التابعة، ويتكون من عدد من المستويات الإدارية. وهذا يعنى توزيع المسئوليات على تلك الوحدات والمستويات، الأمر الذى يتبعه أو يجب أن يتبعه قدر من تفويض السلطات إلى تلك الوحدات. فإذا لم يتم ذلك عن قصد وفى ضوء الاعتبارات الموضوعية والعلمية وفى ضوء طبيعة أعمال المشروع ومقتضياتها سوف يختل التنظيم بدون شك، ولا يحقق أهدافه بشكل سليم. وبالتالى أيضا فإن عدم التنبه إلى هذا المفهوم

أو ذلك الجانب سوف يعرض المنشأة لعدم التوازن بجانب العديد من المشاكل الإدارية.

والمركزية : تعنى تركز سلطة اتخاذ القرارات الرئيسية والعامة فى يد رئيس المنظمة، أو فى يد قلة من أعضاء الإدارة العليا.

واللامركزية: تعنى التوسع فى تفويض تلك السلطات إلى الوحدات الوظيفية الإدارية بالتنظيم أو إلى الوحدات التابعة، بحيث يصبح لكل منها (أو رئيس كل وحدة) سلطة اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بأعمالها، أى فى إطار مسئوليات تلك الوحدة دون الرجوع إلى الجهات الأعلى.

ومع بداية القرن العشرين قام عالم الاجتماع روبرت مايكل بدراسة مشكلة المركزية بفحص الهياكل التنظيمية للأجهزة السياسية فى أوروبا الغربية وانتهى إلى قانونه المشهور "Iron Law" وأن التنظيم دائماً يعنى حكم القلة. وطبقاً لذلك، فإن كافة التنظيمات أو المنظمات تميل إلى المركزية، حيث إن القرارات الجوهرية والرئيسية تتخذ بواسطة قلة من الأفراد – أى سيطرة أو حكم القلة "Oligarchy". والأجهزة السياسية التى درسها «مايكل» وإن كانت لها صفات وأهداف وفلسفات مختلفة (منها مثلاً أجهزة ديمقراطية وأخرى شيوعية) ولكنها جميعاً اتجهت إلى استخدام التنظيمات المركزية، حيث تتمركز سلطة اتخاذ القرارات فى أيدى قلة من الأفراد، ولهذا بعض مشاكله دون شك.

وفى المنظمات الكبيرة أيضا لوحظ أن «قانون مايكل» هذا غالباً ما يكون هو السارى، ما دمنا نجد أن عدداً قليلاً من مديرى الإدارة العليا هم غالباً الذين لديهم سلطة اتخاذ القرارات الرئيسية. وحتى مع ذلك فإنه من الممكن ومن المرغوب فيه بالنسبة للمديرين فى المستويات الأقل أن يتخذوا القرارات التى تتعلق بمشاكلهم وأعمالهم المباشرة. فإذا كان هؤلاء المديرون دائماً يحيلون مشاكلهم هذه إلى الرؤساء فى الإدارة العليا فسوف يكون من الصعب على المنظمة أن تنتهى من أعمالها فى الأوقات المتاحة، ومن ثم فإن اللامركزية تبدو مطلوبة ومناسبة لتلك المنظمة التى تعمل وسط درجة عالية من المنافسة، ووسط ظروف خارجية مؤثرة تتغير باستمرار أولا تستطيع المنظمة التحكم فيها، ومن ثم يجب أن يستجيب

المديرون وبسرعة للمشاكل التى تعترضهم، ومن الممكن توجيه وتدريب هؤلاء المديرين على ممارسة اللامركزية، حيث اللامركزية، مع ذلك، مازالت لها مشاكلها، وخاصة عندما لا يستطيع هولاء المديرون فى المستويات الإدارية الأدنى أن يمارسوا سلطاتهم، ويتحملوا مسئولية هذه السلطات، أو عندما يسيئون استخدامها، ومن ثم تصدر عنهم قرارات غير رشيدة أو متضاربة مما يكلف المنظمة ويؤثر على بعض الإدارات أو الأنشطة الأخرى.

وفى الحياة العملية حالياً نكاد لانجد المركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة وذلك لمضار إطلاق كل منهما من ناحية، واستحالة ذلك عملياً من ناحية أخرى، ولكننا نجد الجمع بين المركزية واللامركزية بدرجات مختلفة.

ففى المنظمة التى تعمل تحت نظام المركزية، نجد – مع ذلك – أن الرؤساء فى المستوى الإدارى الأقل مفوضون فى اتخاذ بعض القرارات المهمة دون الرجوع إلى رؤسائهم. ومع ذلك أيضا نجد أن هولاء الرؤساء فى المستويات الإدارية العليا يمارسون نوعاً من التخطيط والرقابة على تلك القرارات التى تتخذ فى المستويات الإدارية الأقل كنوع من التدخل المركزى. وقد يكون ذلك أمرا لاغبارعليه إذا كان ذلك يتم بشكل موضوعى فعلاً وأن مصلحة العمل الفعلية تقتضى ذلك، وبالشكل الذى لا يقيد ويعوق العمل ويحد من تنمية قدرات الرؤساء فى المستويات الأدنى وبالشكل الذى لا يتناسب مطلقاً مع مسئوليات هولاء. وإذا كان بعض رجال الإدارة العليا يرون أن الكثير من القرارات المهمة لابد أن تتركز فى أيديهم، فلا شك أيضاً أنه يمكن توفير عنصر المشاركة فى اتخاذ الكثير من هذه القرارات بين رجال الإدارة العليا والرؤساء فى المستويات الإدارية الأقل حيث يعمل ذلك على تخفيف حدة المركزية من ناحية، وتدريب هؤلاء المديرين فى المستويات الإدارية الأقل وتنمية قدراتهم الإدارية من ناحية ثانية، وتحقيق موضوعية وكفاءة تلك القرارات من ناحية ثالثة، وتحقيق عنصر العدالة التنظيمية من ناحية رابعة، ثم رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفى لدى هؤلاء من ناحية أخرى.

وإذا نظرنا إلى العديد من المنشآت العربية نجد أن الوضع مازال واضحاً فى زيادة درجة المركزية، **وأن لهذا سلبياته الكثيرة والتى منها:**

- بطء اتخاذ القرارات

- تعطل الأعمال.

- عدم اتصاف بعض القرارات بالموضوعية وعدم تناسبها مع ظروف وطبيعة العمل أو الموقف.

- عدم تكافؤ المسئوليات مع السلطات ومن ثم اختلال التنظيم بجانب عدم العدالة وما يترتب على ذلك من إحباط لدى المديرين.

- عدم القدرة أو عدم المرونة للاستجابة السريعة للمواقف الطارئة.

- شعور المديرين بعدم ثقة الإدارة العليا بهم.

- عدم تنمية القدرات والكوادر الإدارية وتنمية مهاراتهم الإدارية والقيادية.

واعتقد أن ذلك راجع إلى عدد من الأسباب منها :

- عدم إدراك الإدارة العليا للمنظمة للأصول الإدارية السليمة.

- عدم ثقة الإدارة العليا بالمديرين والرؤساء بالمستويات الإدارية الأقل.

- اعتقاد بعض أعضاء الإدارة العليا أن تفويضهم لبعض سلطاتهم يعتبر تقليلاً من أهميتهم ووجودهم.

- حب الاحتفاظ بالسلطة.

ولما تقدم فقد وجدنا أن الاتجاه الإدارى حالياً فى الدول المتقدمة هو نحو زيادة درجة اللامركزية - أى التقليص من درجة المركزية - وتدريب المديرين على استخدام تلك السلطات المفوضة لهم ترشيداً لقراراتهم وتنمية لقدراتهم مع متابعتهم. وأن هذا لا يمنع من وجود درجة مناسبة من المركزية بالنسبة لنوعية ولمستوى معين من الموضوعات والمواقف والقرارات، بجانب أن بعض النواحى التخطيطية والتنظيمية والرقابية الرئيسية وخاصة الإستراتيجية أو طويلة الأجل أو ما يتعلق منها بالمنظمة ككل غالباً ما تترك على مستوى مركزى، وأن تعمل اللامركزية بسلطاتها المفوضة من خلال أو فى ظل هذا الإطار العام ثم المحاسبة بالنتائج . وحتى فى ظل تلك الدرجة المحددة من المركزية فإن الأمر لا يجب أن

يترك لشخص واحد بمفرده بل من خلال مجموعة مناسبة وبالتشاور مع الجهات المعنية.

إن تلك المشكلة تظهر بشكل واضح، أو تزداد أهميتها وأهمية التنبه إليها بشكل عملي وعلمي فى المشروعات المتوسطة والكبيرة الحجم حيث تتعدد وحداتها الإدارية وأيضاً مستوياتها الإدارية، ويكبر هيكلها الهرمى التنظيمى، ومن ثم أيضاً تبعد فيها الإدارة العليا عن الإدارة الوسطى أو عن الإدارة المباشرة. فإذا كان الأمر كذلك فإن المشكلة والأهمية تزدادان بشكل أكثر حدة فى المشروعات التى تتعدد وتتباعد جغرافياً وحداتها التابعة إنتاجية كانت أو خدمية أو تجارية، والتى أيضاً تعمل فى ظروف بيئية وثقافية واقتصادية وسياسية مختلفة.

٦- مبدأ تفويض السلطة:

السلطة هى قوة أو حق يتم تفويضه من رئيس أو جهة أعلى يخول لصاحبه إعطاء تعليمات أو أوامر إدارية أو اتخاذ قرارات واجبة التنفيذ بواسطة مرءوسيه وذلك دون الرجوع إلى جهة أعلى. ومن البديهى أن تلك السلطات تكون فى مجال وإطار المهام والأعمال (المسئوليات) المسندة إلى ذلك الشخص أو ذلك الرئيس. والحقيقة أيضا أن هذه السلطات هى مفوضة ومحددة أصلا للوظائف والمراكز المختلفة (والوحدات الإدارية) بالهيكل التنظيمى، أى أنها غير مفوضه للأشخاص فى حد ذاتهم.

إن أهمية هذا المبدأ نشأت نتيجة أن الأفراد المديرين لايستطيعون مزاولة وتحمل أعمالهم ومسئولياتهم وأيضا وظائفهم التخطيطية والتوجيهية والرقابية ثم القيادية دون سلطات مناسبة تفوض لهم.

وعملية التفويض هذه لها علاقة وثيقة بالمبدأ السابق (مبدأ المركزية واللامركزية) حيث إن الرئيس الإدارى عندما يميل إلى تركيز السلطة فى يده وعدم تفويضها إلى مرؤوسيه فإنه فى هذه الحالة يعتمد أو يتجه نحو الأسلوب المركزى فى الإدارة، وعندما يعمد إلى تفويض سلطاته إلى مرؤوسيه وإشراكهم فى اتخاذ القرارات فهو فى هذه الحالة يتبع الأسلوب اللامركزى فى الإدارة. كما أن التفويض واللامركزية يتفقان مع مبادئ المدرسة السلوكية ومع نمط الإدارة الديمقراطية.

والمنظمات تختلف فى درجة التفويض للسلطات، فنجد مثلاً أن هناك منظمات تكون فيها درجةالتفويض عالية، ومن ثم تميل إلى اللامركزية فى اتخاذ القرارات، بينما هناك منظمات أخرى درجة التفويض فيها قليلة أو معدومة، وبالتالى تتجه للأخذ بالأسلوب المركزى فى اتخاذ القرارات.

إن هناك أكثر من عامل أو سبب إيجابى أو سلبى، موضوعى أو غير موضوعى - أدى إلى امتناع أو تردد أو تحفظ بعض رؤساء المنشآت أو كبار المديرين فى تفويض السلطات المناسبة. منها عدم خبرة مساعديهم، أو عدم الثقة بهم، مستوى وأهمية الموضوعات والقرارات، عدم ثقة المديرين أنفسهم فى أنفسهم، التخوف من تربية كوادر كصف ثان لهم، طباع واتجاهات البعض نحو عدم التفويض، وغيرها.

هذا ولأن التفويض هو الذى يكوّن الكوادر والقيادات وإيجاد الثقة لديها بجانب أهميته وفائدته للعمل وسرعة الإنجاز فإننا ندعو إليه ولكن فى ضوء الاعتبارات العملية وحجم وطبيعة المنشأة والعمل والمستويات الإدارية المختلفة ومستوى القرار وتأثيره، مع العمل على تنمية وتدريب المديرين ومتابعتهم فى ممارسة سلطاتهم .

٧- مبدأ تكافؤ المسئوليات مع السلطات :

لكى يتمكن الموظف أو المدير من القيام بعمله على أكمل وجه ممكن وحتى يستطيع تحمل مسئولياته وتبعاتها، يجب أن تتساوى هذه المسئوليات مع السلطات المفوضة له.

والمسئوليات -كما ذكرنا- «هى مجموعة الأعباء والأعمال أو الواجبات الوظيفية المحددة لأى وحدة إدارية فى الهيكل التنظيمى والتى بها تتحقق أهداف هذه الوحدة، ومن ثم فهى مسئولية من يتولى رئاسة هذه الوحدة -والعاملين بها- وبالتالى تتضمن هذه المسئولية التزاماً من قبل الشخص بهذه الواجبات وأهدافها وتقييم نتائج أعماله ومن ثم المساءلة فى حالة التقصير فى هذه النواحى». وعليه فلا يمكن إلقاء المسئولية على عاتق المرؤوس عن عمل ليس لديه

السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل، أى ليست لديه الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات أو الإجراءات والتعليمات اللازمة لتسيير هذه الأعمال والمسئوليات المناطة إليه. ومن البديهى أن تكون تلك السلطات المفوضة – أو التى يجب تفويضها – هى فى مجال الواجبات والمسئوليات المحددة لهذه الإدارة أو ذلك المدير، وأن تكون بالقدر والنوعية التى تتناسب بهما مع هذه الواجبات والمسئوليات، وإلا يختل التنظيم وتتأثر عدالته وتتأثر بالتالى الروح المعنويه لهؤلاء المديرين. وكل ذلك له آثاره على كفاءة التنظيم ومخرجاته ومخرجات العمل والعاملين. **ومن هنا جاء** مبدأ تكافؤ المسئولية مع السلطة وأهمية مراعاته.

٨– مبدأ ومفهوم التنسيق

تعريف التنسيق ومدى أهميته : يضع البعض «التنسيق» كعنصر من عناصر عملية التنظيم، كما يعتبره البعض الآخر أحد الجوانب أو المبادئ العلمية الرئيسية للتنظيم والتى يجب مراعاتها. وبصرف النظر عن موقعه فى الكتابات المرجعية فقد أفردنا له هنا جزءاً خاصاً نظراً لأهميته البارزة، ومدى حاجة منظماتنا إليه.

بداية لابد من الإشارة إلى أن التنسيق فى حد ذاته. هو عامل يجب توافره وضمانه فى أى مجال أو نشاط، وبين أية أعمال أو جهود تسعى إلى تحقيق هدف أو أهداف محددة ومشتركة أو تؤثر فى بعضها. ففى غيبة التنسيق تتشتت الجهود، وتظهر الازدواجية، وتهدر الطاقات، وتزيد التكلفة، وتتعارض الأهداف، ويضعف الكثير من القرارات.

وفى العملية الإدارية والتى تزاول عن طريق وظائفها الرئيسية الأربع–التخطيط / التنظيم / التوجيه / الرقابة – كان لابد من التنسيق داخل وبين عناصر كل وظيفة من هذه الوظائف من ناحية وبين الوظائف الأربع على مستوى المشروع الذى تطبق فيه من ناحية أخرى. كما أن المشروع–أى مشروع – يزاول مجموعة من الأعمال المختلفة، أو المستقلة أو شبه المستقلة ألا وهى وظائف المشروع – كأعمال الإنتاج والتسويق والتمويل وشئون الأفراد والشراء والتخزين .. إلخ – الأمر الذى لابد معه من التنسيق بين هذه الجهود والأنشطة المختلفة، بل

التنسيق بين الجهود الفرعية داخل كل وظيفة من هذه الوظائف، وخاصة فى ظل تلك المشروعات والأجهزة الكبيرة أو الضخمة التى نراها اليوم فتأتى الخطط والقرارات شاملة وسليمة ومتفقه مع الأطراف والجوانب والأهداف المختلفة.

من هنا اهتم علم الإدارة وعلماؤها وكتابها بعملية التنسيق وأساليبه ووسائله حتى أنه اعتبر فى مرحلة من المراحل وظيفة من وظائف الإدارة، كما اعتبره بعض الكتاب المبدأ الأول للإدارة.

فالتنسيق هو تحقيق العمل الجماعى وتحقيق وحدة العمل والتصرف فى اتجاه الهدف المحدد، ومن ثم تعظيم القرار وخاصة بالنسبة للأعمال والأنشطة ذات العلاقة والارتباط والذى يؤدى انفراد أحدها بالقرار إلى التأثير سلبا على الأخرى ومن ثم عدم كفاءة القرار. ومن جانب آخر نجد أن التنسيق كعملية إجرائية أو تنفيذية يخضع لبعض الإجراءات والوسائل المختلفة والبديلة لضمان توفير هذا التنسيق بأفضل الوسائل المناسبة لظروف العمل، لذلك يعتبر التنسيق أيضاً وظيفة بمقتضاها يستطيع الإدارى أن ينمى هيكلاً من الجهود الجماعية والمشتركة بين المساعدين والمرؤوسين، ويضمن تحقيق وحدة التصرفات فى اتجاه هدف مشترك.

ويعرف الكاتب التنسيق: بأنه الجهود المبذولة التى تهدف إلى ربط وتحقيق العمل الجماعى المشترك بين الأفراد والجماعات أو الوحدات الإدارية أو الأنشطة والأعمال المختلفة فى المنظمة لتعظيم القرار ولتحقيق التعاون فى العمل ومنع التعارض والتداخل والازدواجية.

وعليه ونظراً لأن أعمال الإدارة متنوعة ولا تسير على نمط واحد، كما أنها مترابطة ومتشابكة مع بعضها البعض، كان من الضرورى ممارسة وضمان التنسيق لكافة الأعمال الإدارية. وكما تنشأ الحاجة إلى التنسيق للتوفيق بين الجهود البشرية داخل المنظمة الواحدة، فهو يمارس أيضاً للتوفيق بين أعمال المنشأة وبين غيرها من المنشآت ذات العلاقة، وأيضا التنسيق والربط بين أعمال المنشآت نفسها وأنشطتها وأهدافها وبين الأجهزة الحكومية والمؤسسات السياسية بالدولة.

وبالتالى فإنه وإن كان للتنسيق هدف رئيسى يتمثل فى الربط والتوفيق بين الأنشطة والجهود والأهداف والقرارات المختلفة وخاصة ذات العلاقة والتأثير المتبادلين، وبما يؤدى إلى تعظيم القرار وتعظيم كفاءته وفائدته بأقل تكلفة ممكنة، إلا أنه أيضا يؤدى إلى منع أو تقليل التعارض والتضارب بين الأنشطة والأهداف والسلطات، ويقلل من الازدواجية وآثارها، كما أنه يؤدى إلى توزيع الموارد المادية والبشرية بشكل كفء بين القطاعات المختلفة داخل المنشأة بل وبين المنشآت المختلفة على مستوى الدولة.

ومن البديهى أن التنسيق داخل أى منشأة مطلوب بين الأنشطة والوحدات سواء على مستوى أفقى أو على مستوى رأسى، وذلك حسب طبيعة الأعمال وعلاقاتها وارتباطها.

من الذي يتولي عملية التنسيق: حيث إن التنسيق – كما أشرنا – مطلوب بين عناصر كل وظيفة إدارية وبين عناصر كل وظيفة ونشاط من أنشطة المشروع، ثم بين هذه الوظائف بعضها وبعض، ثم على مستويات مختلفة داخل المشروع وخارجه، فإننا نعتبر التنسيق مسئولية الإدارة العليا بجانب كل مدير فى موقعه، وأنه وظيفة أو مهمة أساسية من مهام المدير والقائد الفعال، وهذا بشكل عام. ولكن على الجانب الآخر، وحيث إن للتنسيق وسائله وطرقه البديلة والمحددة التى يجب الاختيار من بينها بما يلائم ظروف العمل، وبما يلائم الهيكل التنظيمى القائم للمشروع والهياكل التنظيمية الداخلية لكل إدارة أو قطاع، وبما يتمشى مع مسئوليات كل إدارة أو قطاع من ناحية، ومن ناحية أخرى يجب أن تحدد وسائل الربط والتنسيق – الدائم منها والمؤقت – وذلك على الهيكل التنظيمى للمشروع، وأن تكون محددة أمام المديرين وأن يلتزم بها وباتباعها، فإن كل ذلك يُحمِّل وظيفة التنظيم – وبالتالى دور ووظيفة المنظم – منذ البداية مسئولية كبيرة فى توفير عملية التنسيق ووسائله وإقرارها سواء عند نشأة الهيكل التنظيمى ومسئولياته وسلطاته أو عند إعادة التنظيم لأى سبب من الأسباب، أو عندما يستدعى الأمر إعادة النظر فى جهود التنسيق القائمة، وخاصة أيضاً وكما سنرى أن وسائل التنسيق المختلفة تؤثر بشكل واضح – ومختلف – على هيكل وإطار المسئوليات والصلاحيات داخل المشروع وبين وحداته المختلفة ذات العلاقة بعضها

ببعض وعلى سلطة اتخاذ القرارات المشتركة وعلى درجة وهيكل المركزية واللامركزية بالمشروع، وكلها أمور تنظيمية يعيها المنظم وتدخل فى دائرة عملية أو وظيفة التنظيم .

طرق أو وسائل تحقيق التنسيق : هناك عدة طرق لتحقيق التنسيق الفعال فى المنظمات الإدارية منها :

أ - الكباري : وهى قنوات يمكن بها للمديرين على نفس المستوى الاتصال المباشر دون حاجة إلى أن يمر الموضوع من خلال الرؤساء والتدرج الهرمى صعوداً أو هبوطاً. وهذا يساهم فى سرعة عملية الاتصالات وتنسيق الجهود بشكل أكثر كفاءة كما أنه يؤدى إلى التعاون وتيسير العمل.

ب - الوصلات : وهى طريقة للتنسيق اقترحها «شستر بارنارد» وأفاد بأن المنظمة يجب أن تتكون من عدد من الوحدات، وأن تضم الوحدة عددا مناسبا وليس كبيرا من الأفراد. وقد رأى «بارنارد» أن هذا العدد المناسب يساعد على خلق جو من الارتياح فى العمل والعلاقات، ومن ثم السعادة والرضاء الذى يمكّن الأفراد من التعامل والتفاعل بسهولة وراحة، وأن تتحقق فاعليتهم .

وهناك طريقتان لتنسيق العمل في المنظمة بطريقة الوصلات :

الطريقة الأولى : تسمى «وحدة المديرين» وهى أن رؤساء الوحدات الإدارية التى ترتبط بعضها ببعض أو ذات العلاقة الرئيسية بعضها بعض يجب أن يكوّنوا «وحدة تنفيذية» - تحت أى مسمى- من المديرين لإدارة وتوجيه الأعمال المتداخلة والمشتركة. وأعضاء وحدة المديرين هذه ينتمون إلى مجموعتين: المجموعة الأولى وهى مجموعة العمل الأصلية التى يديرها كل منهم، والمجموعة الثانية هى المجموعة أو الوحدة الجديدة التى تكونت من هؤلاء المديرين للتنسيق بين مجموعة العمل الأصلية.

والطريقة الثانية : تسمى «مسامير الوصل أو الربط» : وهذه الطريقة اقترحها «ليكرت». وفيها كل فرد يوضع أو يحدد «كمسمار وصل» يصبح عضواً فى مجموعة أو وحدة عمله الأصلية وفى مجموعة أو وحدة عمل أخرى هى التى

يشترك أو يتداخل عملها مع عمل وحدته الأصلية، ومن ثم تطلب الأمر التنسيق بينهما باستخدام «مسمار الربط» هذا. وبالتالى يمثل هذا الشخص همزة الوصل بين المجموعتين، ويصبح مسئولاً عن أعمال التنسيق اللازمة بين الوحدتين. ومن ثم يصبح التعاون وتنسيق التداخل والعلاقات والأعمال المشتركة أو المؤثرة أكثر سهولة حيث تم ربط المجموعتين معاً من خلال التنظيم الهرمى التقليدى أو القائم.

جـ - **مكتب الرئيس**: فى المنظمات الكبيرة غالباً ما يواجه مدير المنظمة صعوبات واضحة فى التنسيق بين أعمال المعاونين لعدم تفرغه. ولتصحيح هذا الوضع تنشئ بعض المنظمات «مكتباً للرئيس» يتكون من اثنين أو ثلاثة من المديرين المتساوين فى الدرجة، يقتسمون الأعمال وينسقون جهودهم فيما بينهم بالنسبة للموضوعات والقرارات ذات الصفة العامة أو ذات الصفة المشتركة.

د- اللجان وفرق العمل:

اللجان: عادة ما يكون لدى المنظمة عدد من «اللجان الدائمة» والتى تتكون كل منها لغرض محدد. واللجان الدائمة لها أهميتها لأنها تمثل وضعاً ثابتاً ومستقراً على الهيكل التنظيمى، تحال إليها باستمرار بعض الأنشطة أو الموضوعات والأعمال المعينة التى تدخل فى مجال اختصاصاتها التى شكلت من أجلها أساساً، ومن ثم فإن تكرار تناولها لهذه الأعمال يحقق لها كفاءة تناولها.

ومع ذلك فإن هذه اللجان المستديمة ربما تؤدى أيضاً إلى بطء تنفيذ الأعمال لأن الأعمال التى تدخل فى اختصاصها لابد أن تعرض عليها أو تمر من خلالها باستمرار، كما أن أعضاء اللجنة لديهم مسئولياتهم ووظائفهم الأصلية فى المنظمة.

وكبديل للجان الدائمة، فإن بعض المنظمات غالباً ما تلجأ إلى «اللجان المؤقتة» التى تتكون لبحث موضوع معين ثم تنفض بعد الانتهاء من غرضها. وهذا الأسلوب يعطى الفرصة للمنظمة لأن تستجيب للمشاكل عندما تظهر وعندما تجد أنها فى حاجة إلى لجنة ما، كما يعطيها المرونة فى تشكيل اللجنة بما

تراه مناسباً مع المشكلة المطروحة ودون أن تصبح هذه اللجنه عبئاً دائما وثابتاً على العمل وعلى الهيكل التنظيمى.

فرق العمل: تمثل «فرق العمل» منهجاً آخر تلجأ إليه بعض المنظمات لإتمام هدف معين، وأعضاء هذا الفريق يختارون من بين الإدارات المختلفة التى لها علاقة بالهدف أو العمل المطلوب تحقيقه وبالخبرات والخلفيات الفنية والعملية المختلفة والمكملة لبعضها البعض بحيث يصبح فريق عمل متكاملا قادرا على تنفيذ المشروع أو المهمة المكلف بها. وبعد انتهاء المشروع أو المهمة المطلوبة خلال الفترة المحددة يعود كل عضو إلى إدارته أو عمله الأصلى.

ومن مزايا هذا المنهج أن انتماء أعضاء الفريق إلى عدد من الإدارات يوفر للفريق عدداً من الخبرات المتنوعة والمتكاملة بما ينعكس على كفاءة العمل. كما أن أعضاء الفريق يفهمون جيداً وجهات نظر رؤسائهم فيما يتعلق بأهداف وطبيعة المهمة أو العمل الذى تكوّن من أجله الفريق.

وفى الوقت نفسه هناك عدد من المساوئ التى تصاحب هذا الأسلوب. فقد تصبح فرق العمل – وكذلك اللجان أيضاً – غير فعالة إذا لم يتم إثابة الأعضاء بشكل مناسب على ما يقدمونه من أعمال كانت تتطلع إليها المنظمة من تكوين هذه الفرق أو اللجان. كما أن فاعلية تلك الفرق، وأيضاً اللجان تقل كثيراً عندما يتعمد بعض الرؤساء ندب موظفين من عندهم أقل كفاءة على أساس الاحتفاظ بالموظفين الأكثر كفاءة داخل أقسامهم لأعمالهم الأصلية. وهذا بلاشك يؤثر على عمل ومخرجات هذه الفرق أو اللجان.

وختاما... وبعد أن تعرضنا لمفهوم التنظيم وأهميته، ثم عناصره أو مكوناته من ناحية، والمبادئ والمفاهيم العلمية التى يجب مراعاتها عند القيام بعملية التنظيم من ناحية أخرى، وما تبين لنا من أن غالبية الهياكل التنظيمية المستخدمة هى الهياكل والتنظيمات الهرمية، **فإننا فى الجزء التالى نتعرض لبعض الهياكل والتنظيمات المتطورة.**

المبحث الثانى

هياكل وتنظيمات متطورة

تمهيد

تعرفنا -فى الجزء السابق- على العملية التنظيمية، ومن ثم على المقصود من التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة، ومن ثم وظيفة من وظائف كل مدير فى إطار موقعه ومستواه الإدارى. وعرفنا أيضا أن عناصر أو مكونات التنظيم التى لابد من توافرها هى إعداد الهيكل التنظيمى المناسب، تحديد ووضوح المسئوليات، تحديد ووضوح الصلاحيات، تحديد ووضوح العلاقات. وأخيرا أوضحنا المبادئ العلمية فى التنظيم التى يجب مراعاتها عند وضع تلك المكونات. وحيث إن غالبية الهياكل التنظيمية هى هياكل هرمية بشكل أو بآخر، وحيث إن التمسك بالتدرج الرئاسى ووحدة السلطة الآمرة مع كبر الهيكل بجانب روتين ولوائح العمل إضافة إلى الاتجاه السلوكى غير المرن وغير الديمقراطى من جانب البعض وغير ذلك، قد يؤدى إلى مزيد من البيروقراطية من ناحية وجمود الهيكل وعدم ديناميكيته من ناحية أخرى، ومن ثم عدم فاعلية التنظيم بشكل كاف وخاصة مع طبيعة بعض المنشآت فى بعض الأنشطة والمجالات والصناعات كما سنرى.

ومن ثم نتعرض فيما يلى لموضوع مهم يتعلق بالهياكل التنظيمية وإعدادها، الا وهو بعض أشكال وتكوين هياكل تنظيمية تتفادى بقدر الإمكان الهيكلية الهرمية وجمودها وتحقق مزيدا من المرونة واللامركزية الموضوعية التى تتطلبها طبيعة الأعمال بالنسبة لعدد أو لبعض أنواع المنشآت، الا وهى الهيكل التنظيمى الذى يقوم على فكرة **«إدارة المشروع»** بالهيكل التنظيمى الذى يقوم على فكرة «المصفوفة». بعدهما نتطرق لموضوع تنظيمى عام ورئيسى ننبه إليه رؤساء المنشآت الا وهو **التنظيمات «الآلية» والتنظيمات «العضوية»** كاتجاهين بديلين فى عملية التنظيم بشكل عام لنرى ما يجب على منشآتنا أن تقدم عليه فى هذا الخصوص:

التنظيم الذي يقوم على فكرة «إدارة المشروع»

والتنظيم الذي يقوم على «فكرة المصفوفة»

تستخدم الكثير من المنشآت كافة طرق التنظيم وتقسيم الأعمال السابق عرضها «في الجزء السابق» كالتنظيم أو التقسيم على أساس وظيفي أو على أساس سلعي أو على أساس جغرافي أو على أساس مركب أو غيرها . إن تلك الهياكل والتنظيمات تصبح صالحة إلى حد كبير للمنشآت ذات الأعمال والأنشطة المستمرة المستقرة ذات الإنتاجية المستمرة والتي تخضع للتخطيط والتقدير والتنبؤ الممكن، ومن ثم تصبح لهذه المنشآت القوى العاملة اللازمة والمستمرة والتي يمكن استمرارية استخدامها الاستخدام الأمثل عن طريق التنظيم الثابت والتخطيط والجدولة الملائمة. غير أن هناك من المنشآت التي تتصف أعمالها بعدم الاستمرارية أو عدم ضمان هذه الاستمرارية أو عدم نمطية الإنتاج والتشغيل في شكل إنتاج كبير مستمر، أو أن أعمالها تخضع للإنتاج حسب طلبات أو صفقات أو اتفاقيات خاصة كأعمال المقاولات أو تنفيذ مشروعات أو عقود كبيرة ذات طبيعة خاصة أو تختلف عمّا قبلها من حيث الحجم أو المواصفات أو الظروف أو التكلفة، أو كشركات بناء الطائرات أو السفن، أو كشركات تقديم الخدمات التنفيذية أو الاستشارية... وما شابه، مثل هذه الشركات تعمل في ظل ظروف يصعب التنبؤ بها ومن ثم يصعب جدولة أعمالها وتخطيطها لمدة طويلة نسبيا فأعمالها غير منتظمة أو غير مستقرة كما أشرنا، وقد تظل فترة طويلة نسبيا دون أن تعقد اتفاقا ما إضافة إلى عدم معرفة حجم وطبيعة هذا الاتفاق، ومن ثم أيضا لا تستطيع ان تتنبأ بعدد ومقدار وخصائص الصفقات والاتفاقات التي يمكن أن تعقدها، ومقدار العائد الذي سوف تحققه، وبالتالي فإن مثل هذه المنشآت يصعب عليها استخدام الهياكل التنظيمية التقليدية وتقسيم أعمالها بإحدى الطرق أو الأسس التقليدية لتقسيم الأعمال وتكوين الإدارات وبشكل ثابت ومستمر، كما أشرنا إليها في الجزء السابق، ونحن لا ننصح بذلك أيضا .

وعليه تلجأ هذه المنشآت إلى التنظيم الذي يقوم على فكرة «إدارة المشروع» أو التنظيم الذي يقوم على فكرة «المصفوفة» **فما هو المقصود منهما؟**

أ – التنظيم الذي يقوم على فكرة «إدارة المشروع»
(Project Management)

ويعنى أن كل عملية متكاملة ستقوم الشركة بتنفيذها أن تضعها فى شكل «مشروع» مستقل (أو هو شبه مستقل)، وتشكل له فريق عمل متكاملا وتعين أو تحدد له مديرا للمشروع (Project Manger)، وقد يعين له أيضا مساعد للمدير (Subordinate) متخصص أو ذو خبرة معينة من داخل المشروع أو خارجه، ونفس الشئ بالنسبة لفريق العمل . وعادة ما يعطى للمشروع المحدد اسم أو رقم أو رمز معين، وعندما ينتهى المشروع فإن هذا المدير والمساعد وهؤلاء العاملين أو بعضهم ينقلون إلى مشروع جديد أو ينتهى عملهم بالمنشأة .

إن هذا الأسلوب التنظيمى كثيرا ما يصلح ويتفق مع بعض المنشآت التى تتصف طبيعة أعمالها بتلك الخصائص والظروف السابق بيانها، غير أنه يمكن الاستفادة منه أيضا بوساطة الكثير من المنشآت الأخرى ذات الأعمال والهياكل المستمرة والتقليدية والمستقرة، وذلك فى بعض الأوقات والمواقف، فمثلا عندما تقرر شركة تطوير منتجاتها أو إضافة أشكال أو أنواع جديدة أو إخراج تصميم جديد أو اقتحام مجال جديد ... إلخ، فإنها تضع ذلك متضمنا فى شكل «مشروع» مستقل تماما عن أعمالها الروتينية، وتشكل له مديرا ومجموعة عمل لتنفيذه .

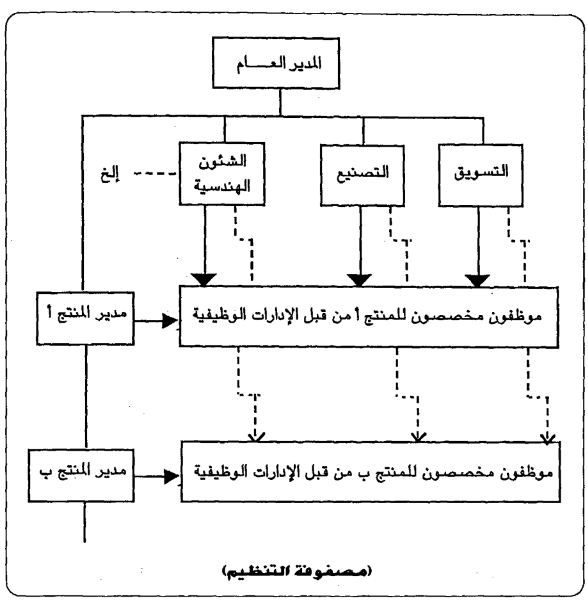
والميزة الواضحة لهذا المنهج التنظيمى هى مرونته التى تعطى الفرصة للمنشأة، بأن تجدول أعمالها فى ظل ظروف لا تخضع للتنبؤ، فالأساس هو عدم وجود تنظيم هرمى مستقر أو ثابت للعاملين بالشركة والذين يجب أن تدفع لهم أجورا سواء كانت فى حاجة إليهم أم لا فى لحظة ما. وبدلا من ذلك ، فإن الشركة قد تعد الموظفين باستمرار تشغيليهم فقط مادامت لديها مشروعات تعمل عليها ويمكن تعيينهم عليها .

ومع ذلك، ولأن الموظفين يعلمون أنهم ربما يعملون لفترات غير مستمرة فإنهم بديهيا لا يشعرون بالانتماء والولاء إلى المنشأة. فعندما يقترب موعد الانتهاء من «مشروع» ما فإن الكثير من العاملين به يبدأون فى البحث عن أعمال

فى أماكن أخرى. وأحيانا تصبح درجة إنتاجيتهم منخفضة إلى درجة تهدد كفاءة المشروع بالدرجة المتوقعة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المنشأة قد تتكلف جهداً ومالا ضائعا نتيجة الوقت الذى تستغرقه إلى حين البدء فى «المشروع الجديد» نتيجة البحث عن وتوظيف العاملين اللازمين لكل مشروع جديد. كما قد يمر عدد من الأسابيع أو الشهور إلى أن يتأقلم هؤلاء الموظفون الجدد مع طبيعة المشروع ومع ظروف التشغيل بالشركة، وإلى أن يصلوا إلى المستوى المناسب من الإنتاجية والكفاءة، وعلى كل فلكل أسلوب مزاياه ومشاكله التى يجب التنبه لها.

ب- المصفوفة Matrix Organization

ولتلافى مشاكل استخدام أسلوب «إدارة المشروع» السابق الإشارة إليه، فقد اقترح مجموعة من المديرين منهجا معدلا أطلق عليه التنظيم الذى يأخذ شكل المصفوفة..Matrix Org ، وهو تنظيم يجمع بين الأساس «الوظيفى» لتقسيم الأعمال والتنظيم على أساس «أنواع المنتجات» (أنواع وطبيعة الخدمات أوالمشروعات التى تنفذ) فإدارات الإنتاج التى تتولى تنفيذ المشروعات-والتى يتولى كل منها منتجا معينا – تكون إدارات دائمة أو هى دائمة نسبيا، وفى الوقت نفسه فهى تعتمد على موارد وأفراد «الإدارات الوظيفية» فى خدمة تنفيذها لمشروعاتها المختلفة. وذلك كما هو موضح فى الشكل المرفق. وكل من إدارات الإنتاج والإدارات الوظيفية مثل (الإدارة الهندسية وإدارة التشغيل أو التصنيع) ترفع أعمالها مباشرة إلى المدير العام. ومن الشكل المرفق يتضح أن هناك مديرا يختص بمنتج معين من المنتجات التى تنتجها الشركة (وهى هنا فى الرسم منتجان، أ،ب) وكل مدير منتج (Product Manger) لديه ميزانيته الخاصة وسلطته الشاملة على «المشروع»، وهو هنا المنتج أ و ب أو على المشروع المطلوب إنهاؤه بوساطة المجموعة التى تعمل معه (الخطوط المتقطعة فى الرسم). ومن ثم فالموظفون يرجعون ويرفعون أعمالهم وتقاريرهم إلى مدير المنتج فيما يتعلق بأعمالهم الخاصة بهذا المنتج أو بهذا المشروع، وفى الوقت نفسه إلى المدير الوظيفى (صاحب السلطة الوظيفية) فيما يتعلق بالنواحى وبالاستفسارات الفنية الوظيفية وأيضا فيما يتعلق بالأمور الروتينية كتلك المتعلقة بالرواتب والخدمات الأخرى.



(مصفوفة التنظيم)

وفكرة المصفوفة التنظيمية هى استخدامها خطوط السلطة الثنائية، «فمدير المنتج» لديه الميزانية والمسئولية والسلطة الشاملة على الأداء والإنهاء الناجح للمشروع الخاص بالمنتج، ومع ذلك فالمديرون التنفيذيون الوظيفيون لهم السلطة الفنية Technical Authority (السلطة الوظيفية) على تلك المشروعات أو الخطوط التى يجب أن تقوم بها كل إدارة من إدارات المنتج. وكل مشروع أو خط يتولى القيام به مدير المنتج ومجموعة من الموظفين الذين تمت استعارتهم أو تخصيصهم من قبل الإدارات الوظيفية. وعندما ينتهى المشروع أو الخطة فإن مديرى الإدارة الوظيفية يقومون بتخصيص هؤلاء الموظفين لمشروع أو خطة أخرى، إلا إذا كان المنتَج أو المشروع الذى يعملون فيه مستمرا. والموظفون فى

المصفوفة تصبح لديهم خبرات وظيفية متنوعة أكثر من تلك التى تكون متوافرة لديهم إذا كانوا يعملون تحت نظام «إدارة المشروع» (Project Mangement) السابق ذكره.

والمصفوفة التنظيمية تشابه نظام «اللامركزية الفيدرالية» فى التنظيم فى أن كلا منهما يتضمن التنظيم والتقسيم على أساس وظيفى وعلى أساس أنواع المنتجات. ومع ذلك، فالمعاون لا يرفع أعماله إلى اثنين من الرؤساء فى ظل نظام اللامركزية الفيدرالى بينما ذلك محتم فى ظل نظام المصفوفة.

والمشكلة الرئيسية للمصفوفة هى تعارضها الصريح لمبدأ وحدة السلطة الآمرة، حيث كل معاون يرجع ويرفع أعماله إلى المدير الوظيفى وإلى مدير المنتج. وهذا التعارض يبلغ درجة حادة إذا قام أى مدير وظيفى بتخصيص أحد موظفيه فى أكثر من مشروع أو أكثر من منتج فى وقت واحد، حيث يجب على الموظف هنا أن يؤدى أعمالا لأكثر من منتج فى الوقت نفسه ومن ثم يرجع إلى أكثر من «مدير منتج» بجانب مدير إدارته الوظيفية.

وفى هذه الحالة فإنه غالبا ما يكون من المحتم أن يواجه الموظف حالة من الاختلاط أو الإحباط نتيجة وجوده فى موقف مطلوب فيه أن يرضى عددا من المديرين فى وقت واحد، وكل منهم له تأثير فى تقييم هذا الموظف ومن ثم يؤثر على الدخل والترقية والحوافز التى يمكن أن يحصل عليها. وتحت هذه الظروف قد تنشأ عوامل سلبية مثل انخفاض معدل الإنتاجية وارتفاع معدلات التغيب. **إلا إذا** ساد مناخ من العلاقات السلوكيه والتعاونية الطيبة والمتفهمة لطبيعة هذا التنظيم، فإن هذا يقلل من حدة تلك المشكلة.

ومشكلة أخرى مع نظام المصفوفة هى أن مديرى المنتجات ربما يتصارعون حول الموارد المتاحة فى المنشأة، سواء بالنسبة للموارد المادية أو البشرية أو الخدمية، كتنازع مديرى المنتجات حول مهندس كفء فى الإدارة الهندسية مثلا، إذ يطمع كل منهم فى تخصيصه لقطاعه. ونفس الشئ بالنسبة للصراع الذى ينشأ على الموارد المتاحة بين إدارات المنتجات وبين الإدارات الوظيفية، فمدير إحدى الإدارات الوظيفية قد لا يوافق على أن يعمل أحد معاونيه فى وقت ما

مع إحدى إدارات المنتجات لأن هذا ببساطة سوف يؤثر على أعباء إدارته التى يتحملها.

ومع ذلك فما زالت مصفوفة التنظيم مناسبة للمشروعات التى تعمل فى ظروف لا تخضع للقدرة على التنبؤ السليم، حيث يكون من الصعب -حقيقة- تصور شكل تنظيمى سليم غير المصفوفة يمكن أن يعمل فى مثل هذه الظروف.

«ومصفوفة التنظيم» **يمكن** أيضا تطويع استخدامها فى ظل الظروف المستقرة. فقد لوحظ مثلا استخدام ذلك حاليا فى عدد من كليات إدارة الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث يكون أعضاء الكلية مسئولين أمام رئيس مباشر فى قسم التسويق أو قسم المحاسبة مثلا. ولكن أداء هؤلاء الأعضاء يقيم أيضا بوساطة رؤساء (كرؤساء المنتجات) مثل مدى إسهامهم فى برامج ودراسات الدكتوراه، أو برامج الماجستير أو برامج مرحلة البكالوريوس، أو برامج قطاع التدريب والخدمة العامة. وفى نهاية العام يتم تقييم العضو بوساطة رئيسه المباشر-رئيس قسم التسويق مثلا - ورؤساء هذه الأنواع المختلفة من البرامج عن طريق لجنة تجمع الفريقين، وهذا التقييم هو الذى يحدد راتبه أو ترقيته عن العام التالى.

التنظيم الآلي، والتنظيم العضوي وتأثير كل من التكنولوجيا المستخدمة والظروف المحيطة

تعرضنا -فى الجزأين السابقين- للعملية التنظيمية ومكوناتها ومبادئها وضرورة اكتمالها وكمالها، كما تعرضنا للهياكل الهرمية التقليدية التى تسود غالبية التنظيمات، ثم لبعض التنظيمات والهياكل المتطورة المرنة التى تخفف من قيود والتزامات الهياكل والتنظيمات الهرمية وبما يتفق مع طبيعة أعمال بعض المنشآت. **ونتعرض فيما يلى** لموضوع تنظيمى آخر رئيسى ومهم يتعلق بالفلسفة والاتجاه الذى يسود التنظيم بشكل عام والعلاقات التنظيمية بين وحداته والقائمين عليه، وانعكاس ذلك على جوانب تطبيقية متعددة، منها ماهو تنظيمى ومنها ماهو سلوكى، بما يتفق مع طبيعة المنشأة وأعمالها وبما يؤثر على فاعلية التنظيم والعاملين به. مفرقين فى ذلك بين ما يسمى **«بالتنظيم الآلى»**

Mechanistic Structure وما يسمى «بالتنظيم العضوى» Organic Structure وارتباط ذلك – بل ووجوب ارتباطه – بعاملين أساسيين هما «**نوع التكنولوجيا**» المستخدمة فى الصناعة وطبيعة التشغيل التى تزاولها المنشأة من ناحية، و «**الظروف المحيطة**» بالمنشأة وما إذا كانت تعيش وتعمل وسط درجة عالية أو منخفضة من التأكد من ناحية أخرى، الأمر الذى يجب أن يتدارسه ويعيه جيدا القائمون على المنشآت والاستفادة منه إذا هم أرادوا فاعلية أكبر للعاملين فى هذه التنظيمات، ومن ثم تحقيق الإنتاجية، وفى الوقت نفسه رفع الروح المعنوية والولاء والارتباط بين ولدى العاملين.

ماهي التنظيمات والهياكل العضوية والتنظيمات والهياكل الآلية

نتيجة عدد من الدراسات التى تمت على عدد من الشركات الصناعية تبين أن هناك نوعين رئيسيين من التنظيمات، «الآلى» و «العضوى» **حيث يتميز الأول** بدرجة عالية من البيروقراطية والتمسك (وربما التغالى) بالروتين واللوائح والإجراءات والقواعد. **ويتميز الثانى** بالمرونة وسرعة الاستجابة فى ضوء حرية أكثر للصلاحية والتصرف والاتصالات. ومن ثم يمثل التنظيم الآلى «الاتجاه الاقتصادى» فى الإدارة حيث يركز على **التنظيم والهيكل** الكفء أى الذى يحقق أعلى إنتاجية مرضية بصرف النظر عن أى ظروف أو اعتبارات أخرى. بينما التنظيم «العضوى» يمثل «الاتجاه السلوكى» فى الإدارة حيث يركز على العاملين أنفسهم الذين يكونون التنظيم واحتياجاتهم وتطلعاتهم فى العمل. **والجدول التالى** يوضح مقارنة بين كلا الاتجاهين فى كل من النوعين المذكورين للتنظيمات من عدة جوانب أو خصائص رئيسية (سبع خصائص) نستطيع بها أن نميز بين التنظيم الآلى والتنظيم العضوى .

ففي «التنظيم الآلى» تقسم **الواجبات والمسئوليات** علي أساس التخصص الوظيفي. فكل فرد لديه دور محدد ومتخصص لكى يؤديه، ويعمل في إدارة أو وسط مجموعة تتكون من أفراد يعملون في التخصص نفسه.

صفات الهيكل التنظيمى	التنظيم الآلى	التنظيم العضوى
١– تقسيم العمل	التخصص وتقسيم العمل على أساس وظيفى	تكبير الوظائف وإغناء الوظائف
٢– التدرج الهرمى للسلطة	محدد تماما ومركزى	لا مركزية ومشاركة
٣– الوظائف والإجراءات	راسية ونمطية	مرنة
٤– العمليات السلوكية		
(أ) التحفيز	اقتصادى بالدرجة الأولى	اقتصادي وغير اقتصادي
(ب) النمط القيادى	الاعتماد على السلطة	ديموقراطى
(جـ) العلاقات بين الأفراد والجماعات	رسمية ولا تأخذ الاعتبارات الشخصية فى الحسبان	غير رسمية وتراعي العوامل الشخصية والسلوكية
(د) الاتصالات	راسية ونمطية	راسية وجانبية ذات صبغة استشارية

صفات التنظيم الآلي والتنظيم العضوى

وخط تجميع السيارات هو أحد الأمثلة علي التخصص الوظيفى، حيث يؤدى العمال أعمالا أو وظائف روتينية، ويتحمل كل منهم قدرا صغيرا من المسئولية. وفي «**التنظيم العضوي**» نجد أن تقسيم العمل يؤكد علي تكبير عمل أو وظيفة كل عامل أو موظف بحيث يمارس أعمالا أكثر تنوعا، أو إغناء الوظيفة بحيث يمارس عملا متكاملا ويتحمل مسئولية واضحة. ومثال على ذلك شركة فولفو السويدية للسيارات حيث قامت بتكبير وإغناء وظائف خط التجميع بها إذ قسمت العمال إلى مجموعات أو فرق عمل صغيرة نسبيا، كل فريق مسئول مسئولية كاملة عن إنتاج السيارة بالكامل، وعن توزيع العمل وعن تنظيم وقته.

أما المظهر الثاني الذي يميز التنظيم الآلي عن التنظيم العضوي فهو «**تدرج السلطة**» (Hierachy of Authority). ففي التنظيم الآلى نجد أن السلطة محددة تحديدا واضحا، كما أنها سلطة مركزية بمعنى تركيز السلطات فى أيدى قلة من مديرى الإدارة العليا، وأن غالبية الأفراد يعملون فى نطاق محدد ومحدود لايستطيعون التصرف خارجه، وأن سلطتهم مقيدة داخل هذا النطاق. إن هذا المظهر يتمشى منطقيا مع مفهوم تقسيم العمل التقليدى الذى يقول أنه كلما

زادت درجة التقسيم والتخصص زادت درجة تحديد وتعريف مراكز ووظائف الأفراد. وعلي العكس من ذلك فالسلطة في التنظيم العضوى هى على أساس اللامركزية، والأفراد في المستويات الدنيا يستطيعون أن يتخذوا عدة قرارات دون الرجوع إلى الرؤساء. بالإضافة إلى ذلك فإن غالبية الموظفين يشتركون أو أن لهم دورا فى اتخاذ القرارات التى تؤثر مباشرة على أعمالهم، وبحيث قد لا نجد فواصل واضحة أو مانعة تميز بين العاملين في درجات أو مستويات مختلفة.

والعامل الثالث للتمييز بين التنظيم الآلي والعضوى هو **توصيف الوظائف والإجراءات.** ففي «التنظيم الآلى» نجد أن الوظائف أو الأعمال وأيضا الإجراءات اللازمة لإتمام هذه الأعمال هى نمطية ومحددة بشكل رسمى، فالموظفون يعملون بالضبط الجزء من العمل أو الوظيفة الموكل إليهم والذى يجب ألا يتخطوه، وهم يؤدون ذلك طوال مدة عملهم بشكل نمطى ومستمر. بينما في «التنظيم العضوى» نجد أن الوظائف والإجراءات مرنة جدا، فعندما تحدث مشكلة ما فإن الموظف الذى يتأثر مباشرة بهذه المشكلة يستطيع أن يتصدى لها ويحاول معالجتها بصرف النظر عن التوصيف المحدد للوظيفة والإجراءات فى الترتيب الرسمى (Official job Classificaticn System)

أما فى مجال العمليات السلوكية، فإن أسلوب **التحفيز** يميز أيضا بين التنظيم العضوى والآلى. ففى التنظيم الآلى يعتمد المديرون بالدرجة الأولى على الدوافع الاقتصادية لتحفيز العاملين والحصول على التزامهم بالعمل. أى إعطاء العاملين أجورا ومكافآت أعلى مقابل الحصول على إنتاجية عالية والحفاظ على هذه الإنتاجية. بينما يستخدم التنظيم العضوى كلا من العوامل الاقتصادية بجانب العوامل غير الاقتصادية لتحفيز العاملين حيث لا يعتقد فى كفاية الأولى. فبينما النقود ما زالت لها أهمية، فإن العوامل الأخرى مثل محتويات الوظيفة وإغنائها، وأن يجد الموظف تقديرا واعترافا به وبعمله من جانب الرؤساء هى أيضا عوامل أساسية لها أهميتها.

وعامل **«القيادة»** أيضا من العوامل المميزة، ففى التنظيم الآلى نجد أن القيادة تعتمد كثيرا على السلطة الرسمية المخولة لها. فتعليمات القائد أو المدير هى

القانون، وعلى المرؤوسين والمعاونين إطاعة الأوامر واتباع التعليمات التى تصدر إليهم. بينما الموقف يختلف فى ظل التنظيم العضوى حيث يميل القائد إلى أن يكون ديموقراطيا، ويؤمن بعنصر المشاركة. وبقدر ما يكون ممكنا يلجأ القائد إلى إشراك معاونيه فى مناقشة وتحمل مسئولية القرارات التى ستؤثر على أعمالهم ووظائفهم.

وتختلف التنظيمات الآلية والعضوية أيضا فيما يتعلق **بالعلاقات بين الأفراد والمجموعات**. ففى التنظيم الآلى نجد أن الاتصالات وتوصيل المعلومات رأسية وتأخذ صيغة الأوامر أو التعليمات. فالرئيس يعطى الأوامر إلى معاونيه (Vertical) وهو يتوقع منهم الاستجابة لها فى الحال (Directive). أما فى التنظيم العضوى فالاتصالات رأسية وأيضا جانبية أو أفقية، وذات طابع شورى أو استشارى (consultative). فالمديرون يمارسون عملية إصدار الأوامر إلى المعاونين، ولكن كل فرد يستطيع أيضا أن يجرى اتصالاته ومناقشاته الجانبية مع نظرائه أو زملائه كلما كان للموضوع علاقة أو تأثير، أو عندما يجد أن هناك مشكلات ستنشأ نتيجة هذه التعليمات. وهذه هى الطبيعة الاستشارية للاتصالات حيث إنها لا تقف عند حد إصدار الأوامر ولكنها تسمح بتبادل الآراء.

أولا: تأثير نوع التكنولوجيا على تصميم التنظيم ونجاحه:

هناك العديد من الدراسات حول أسلوب التشغيل والتكنولوجيا وآثارها. ولكن القليل منها هو الذى عُنِىَ بدراسة تأثيرها على الهيكل التنظيمى للمنشأة وعلى نجاح هذا التنظيم. ونعرض هنا لثلاث من هذه الدراسات المهمة والرئيسية.

* **الدراستان** اللتان قام بهما «تريست» و «بامفورث». Trist and Bamforth

* **الدراسة** التى قامت بها «وود وورد» Woodward .

دراسة Trist and Bamforth

كما شرحنا، فإن مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية تختلفان فى الطرق التى تستخدم لتحفيز العاملين. فمؤيدو حركة الإدارة العلمية يفضلون التنظيمات الآلية حيث يصلون بتقسيم وتجزئة العمل درجة كبيرة ومن ثم يصبح

العمل روتينيا ومكررا، ولكنهم يدفعون أجورا ومكافآت أعلى كوسيلة للتحفيز. ومن وجهة نظرهم فإن العاملين يحفزون بالدرجة الأولى عن طريق النقود. ومع ذلك فمدرسة العلاقات الإنسانية تفضل التنظيم العضوى، وأن العاملين يحفزون بواسطة مجموعة من العوامل، واحد منها فقط هو العامل المادى. ومؤيدو هذه المدرسة يرون أن الرضاء الوظيفى -على الأقل- له درجة الأهمية كالإثابة المادية فى تأثيرها على إنتاجية العاملين.

ومن الدراسات المهمة التى أجريت لفحص الهيكل التنظيمى ذى الدرجة العالية من التخصص الوظيفى وتقسيم الأعمال وتأثير ذلك ليس فقط على رضا العاملين بوظائفهم ولكن أيضا على درجة إنتاجيتهم، هى تلك الدراسة التى قام بها كل من Bamforth - Trist فى إنجلترا فى أعقاب الحرب العالمية الثانية (١٤). وإن كانت نتائج تلك الدراسة لم تحل الخلاف بين المدرسة التقليدية لحركة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية فيما يتعلق بالتأثير النسبى للعوامل المادية على التحفيز ومدى درجة أهميته، إلا أنها كونت أساسا للمناهج الحديثة المقترحة لتصميم الهياكل التنظيمية.

إن **المشكلة** الرئيسية التى كانت تواجهها إنجلترا منذ عدد من السنوات هى أن التكنولوجيا بها قد أصبحت عتيقة أو معمرة. ولأن الثورة الصناعية قد ولدت فى إنجلترا فقد واجهت الدولة صعوبة كبيرة سواء فى بناء تكنولوجيا جديدة أو فى كسب تعاون النقابات العمالية، إلى جانب هذه المحاولات، فقد كان من الطبيعى أن ترفض النقابات العمالية التنازل عن مزايا ومكاسب أساليب العمل التقليدية، مثل استخدام عدد أكثر من العمال الذى يمكن استخدامهم لإنهاء نفس العمل، أو تقليل ساعات العمل ومن ثم استخدام عدد أكثر من العمال، وإكراه أصحاب العمل على ذلك (feather dedding). وعلى العكس من ذلك فإنه كثيرا ما يقال بأن اليابان وألمانيا الغربية كانتا أكثر حظا خلال الحرب العالمية الثانية لأن التكنولوجيا عندهم قد حطمت تماما، وأن هذا قد أرغمهما على تكوين تكنولوجيا ونمط صناعي جديد وأكثر مناسبة وأكثر كفاءة.

فبعد الحرب العالمية الثانية قررت الإدارة العليا فى شركات الفحم الكبيرة بإنجلترا ضرورة التغيير نحو الحديث. ولتحقيق هذا الهدف قدموا فنون الإنتاج

لتعدين الفحم. ففى إنجلترا يتم تعدين الفحم بالأسلوب التقليدى بواسطة فرق عمل، يتراوح عدد أفراد الفريق بين اثنين إلى ثمانية رجال، ويعمل كل فريق مستقلا عن الآخر وفى جزء محدد أو معين من المنجم، ولصغر حجم كل فريق ولكونه يعمل فى ظروف عمل خطيرة فإن درجة التماسك بين أفراد كل فريق تكون درجة عالية، وينظر كل فرد إلى زميله على أنه أخ له لدرجة أن الفريق يشعر بمسئوليته عن حالة عائلة العضو الذى يتوفى خلال العمل.

والفحم فى المناجم الإنجليزية على شكل عروق ذات تخانات مختلفة. ولتحديث طريقة استخراج هذا الفحم غيَّر المهندسون المسئولون خط التجميع بحيث أصبح يعمل عليه خمسون عاملا بدلا من فرق العمل الصغيرة التقليدية. وقد أدى ذلك إلى ضيق المسافات بين عمال المناجم، حيث أصبحت المساحة التى يعمل فيها العامل عبارة عن ١ × ٢ باردة، ومن ثم أصبح كل عامل يعمل فى حدود مساحة محدودة وضيقة على طول خط التجميع، مما أدى إلى أن بعض العمال قد لايرى البعض الآخر الذى يعمل فى النفق، وكانت وسيلة التحادث بينهما عن طريق ارتفاع الأصوات.لهذا كانت النتيجة انخفاضا كبيرا فى الإنتاجية. (إنَّ عرضنا لهذه المشكلة ليس هو الهدف فى حد ذاته، ولكن المعلومة الإدارية المفيدة هى المقصود كما سنرى)

ولعلاج تلك المشكلة وعند هذه النقطة - قام «تريست» ومعه بعض الباحثين فى العلوم السلوكية من معهد تافستوك (Tavistock Institute of London) بإجراء استقصاءات ومقابلات مع بعض عمال المناجم وتحليل نتائجها. وقد تبين للباحثين أن كثيرا من العاملين يخضعون لعوامل وضغوط نفسية شديدة وبدأوا يفقدون شعورهم بذاتيتهم بل وبرجولتهم. وهذه النتيجة الأخيرة لها أهمية خاصة، فعامل المنجم يتميز بالقوة والاستقلالية والرجولة الفردية ومن المهم أن يحتفظ بهذه الصفات.

ولإزالة هذه المشكلات فقد عدَّل الباحثون طريقة خط التجميع. إذ أعادوا ترتيب مراحل العمل وأسلوبه بحيث يستطيع العمال أن يتفاعلوا معا بشكل أكثر سهولة وراحة، كما أجروا تعديلا فى أماكن العمل بحيث يستطيع كل منهم أن يحادث

زملاءه بصورة أسهل وبحرية أكثر. والأهم من ذلك أنْ عدل أسلوب الإدارةبحيث يشجع العمال على الاشتراك فى القرارات التى توثر مباشرة على عملهم وتنظيم أعمالهم. كما ترك للعمال – على سبيل المثال – أن يضعوا مجموعة من القواعد التى تنظم طريقة دفع أجورهم وطريقة تحديد أعمالهم وكمياتها وتوزيعها على ثلاث ورديات. وقد كانت النتيجة أن زادت الإنتاجية بشكل واضح، كما اختفت علامات الضغوط النفسية التى كانوا يشعرون بها.

النظام الفنى الاجتماعى (Sociotechnical System) وبناء على ماتقدم بدأ الباحثون ينظرون إلى أى منظمة على أنها نظام «فنى اجتماعى» أى أن المطالب الرسمية للمنظمة يجب أن ترتبط وتنسجم أو لا تتعارض مع الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد. وفى الواقع فقد كان عمال المناجم ولعدة قرون يعملون فى تنظيم عضوى حيث كان يسمح لفرق العمل بتنظيم وتحديد أعمالهم وأيضا الإجراءات اللازمة لإنهاء هذا العمل، وكانت تعطى لهم المرونة الكافية فى هذا المجال، ومن ثم تم إغناء وظائف عمال المناجم بحيث كان كل فريق مسئولا فى النهاية عن استخراج كمية معينة من الفحم. وبالإضافة إلى ذلك فقد كانت هناك عوامل تحفيز غير مادية متعددة.

وعندما قام المهندسون بتغيير تنظيم وأساليب العمل والتوجيه من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة فإنهم فى الواقع غيروا التنظيم الآلى (خط التجميع التقليدى) إلى التنظيم العضوى. فقد أدى التطرف فى استخدام التنظيم الآلى إلى عدد من السلبيات، كشعور العمال بأنهم فقدوا كيانهم، بجانب انخفاض درجة رضائهم عن وظائفهم، بما أثر على مستوى الإنتاجية. ومن ثم قام «تريست» وزملاؤه من الباحثين بتحويل النمط الإدارى إلى «الإدارة بالاشتراك» وإعادة تصميم خط التجميع حتى أصبح التنظيم أقل آلية وأكثر عضوية.

إن دراسة مناجم تافيستوك للفحم لم تقر بأن نظام تقسيم وتجزئة العمل والتخصص فى حد ذاته غير فعال أو أنه أسلوب غير مرغوب، **ولكنها** أشارت إلى أنه سواء كانت هناك تجزئة للعمل والتخصص أو أى أسلوب عمل أو تكنولوجيا أخرى لا تأخذ فى حسبانها الاعتبارات الإنسانية واحتياجات الأفراد كبشر، فإن النتيجة المحتملة هى انخفاض الرضا الوظيفى ومن ثم الإنتاجية.

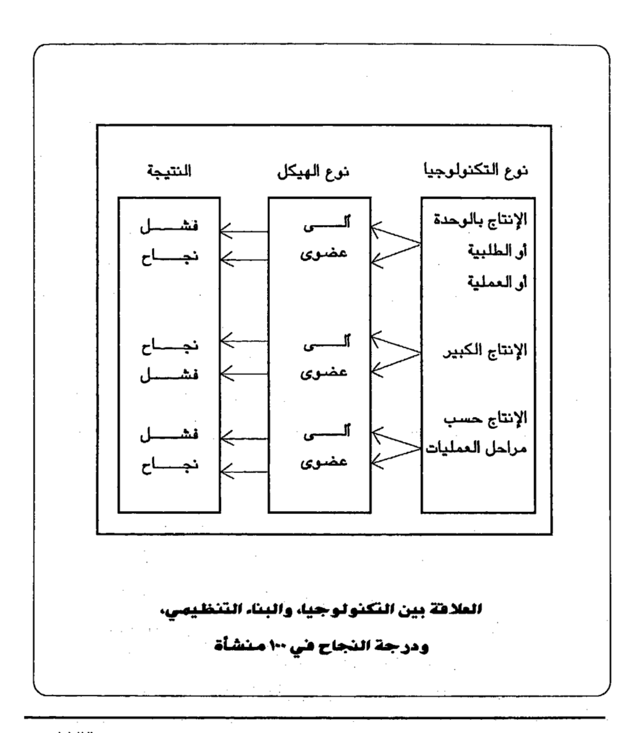
فى عـام ١٩٦٥ أعلنت «جـوان وود وورد» وزمـلاؤها نتـائج دراسـة كـبـيـرة أجروها على مـائة شـركة إنجليزية. ولـهذه الدراسـة أهـمـيـتـها لأن «جـوان» كـانت قـادرة على تحـديد الـعلاقـة بـين التكنولوجـيـا المسـتـخـدمـة فـى المنشـأة وبـين الـهيكل التنظيـمى وبين درجـة النجـاح . وقـد وجـدت أن التـمـيـيـز بـين الـهـيكـل الآلـى (Mechanistic Structure) والهيكل العضـوى (Organic Structure) ذوأهمية لفهم تلك العلاقة.

فـقد قـسمت «جـوان» المائة شـركة إلى ثلاث مـجـموعـات رئيسـيـة طبقـا لنوع التكنولوجيا المستخدمة فيهـا. وتحت النوع الأول وهـو الإنتاج بالقطعة أو بالطلبـية حسـب مواصـفـات مطلوبة unit Technology فـإن المنشـأة تنـفق أمـوالا أكـثـر على تكلفـة العمل بالنسبة إلـى ما يسـتـثـمر فى الآلات. وذلك كـما يحـدث مثـلا بالنسبـة لبـعض مـصـانع الأثـاث المنزلى الذى يـتطلب عـمـالة مـاهـرة فـقط وذات أجـــور عاليـــة. بينما النوع الثانى من التكنولوجيا هـو الإنتاج النمطى الكبير (Mass Production) الذى تنفق فيه المنشـأة أموالا كبيرة على العـمالة بجانب استـثـمارها أيضـا فى الإنفاق على الآلات والمعدات، وذلك كـما هـو مشاهـد فى مصـانع إنتـاج السيارات. أمـا النوع الـثـالـث فـهـو طريقـة الإنتـاج الأتومـاتيكى الذى يمر بعـدد من العـمليـات والمراحل المتـعاقبة Process automated Technology كـمـصـانع تـكرير الزيت أو مـصـانع الغـزل والنسـيج أو مـصـانع الكيـمـاويات. وفى هذا النوع من الصـناعـات لاينفق الكثير على تكلفة العمالة بينما ينفق كثير على المعدات الرأسـمالية.

وقـد حددت الدراسـة درجـة نجاح لكل شـركـة من الشـركـات المائة على أسـاس مـقـاييس النجـاح التـقليـدية المعـروفـة مـثل الربح الصـافى ونصـيب الشـركـة من السـوق. وقد كـانت مـعظم الشـركات الناجـحـة من النوع الأول (Unit - type) هـى التى تطبق التنظيم العـضوى، ومـعظم الشركات غـير الناجـحة هـى التى كـانت تتبع التنظيم الآلى، (**انظر الشكل المرفق**)، وجاءت نفس النتيجة بـالنسبة للشركات ذات النوع الثالـث من التكنولوجيا (العمليات الإنتـاجيـة). بينما الاتجاه كان العكس

بالنسبة للشركات التى تعمل على أساس الإنتاج النمطى الكبير حيث كانت معظم الشركات الناجحة هى التى تستخدم التنظيم الآلى، وغير الناجحة هى التى كانت تستخدم التنظيم العضوى.

ومن ثم استخلصت الدراسة أنه ليس هناك طريقة واحدة نموذجية لتنظيم المنشأة، ولكن المنهج الذى يجب استخدامه فى تنظيم منشأة ما يعتمد بقوة على النظام التكنولوجى الذى تقوم عليه العمليات الإنتاجية.



العلاقة بين التكنولوجيا، والبناء التنظيمي، ودرجة النجاح في ١٠٠ منشأة

وقد جاءت دراسة أخرى أكدت تلك النتائج السابقة لدراسة «وود وورد». ومع ذلك، فهناك فريق بحث آخر فى إنجلترا قام بتحليل مكثف للعلاقة بين نوع التكنولوجيا والهياكل التنظيمية فى ٤١ منشأة ولكنها لم تؤكد نتائج دراسة «وود وورد» إلا جزئيا (١٥). وفى الواقع، أن هؤلاء البحاث وجدوا أن حجم المنشأة عامل مهم فى الموضوع. وأنه إذا كانت المنشأة من المنشآت الصغيرة فإن لنوع التكنولوجيا تأثيرا مباشرا على الهيكل التنظيمى، حيث يكون لنوع التكنولوجيا المستخدمة فى هذه الحالة الغلبة فى التأثير على المنشأة وأى شئ آخر، سواء المبيعات أو النشاط التسويقى، أو النظم المحاسبية أو غيرها، هى أنشطة أقل تأثيرا، يجرى تصميمها أساسا لخدمة المتطلبات التكنولوجية. ومع ذلك، فإن تأثير التكنولوجيا يكون ضعيفا فى المنشآت الكبيرة حيث تستطيع الإدارة – ويجب عليها ذلك – أن تسخر كافة الأنشطة وتؤكد أهميتها جميعا وأن تجعلها كلها بالصورة الناجحة.

وبينما هذه النظرة أو المراجعة السريعة لنتائج دراسات «وود وورد» هى مراجعة معقولة، فإنها لم تضعف من أهمية عامل التكنولوجيا، على الأقل بالنسبة للمنشآت الصغيرة الحجم نسبيا. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الإدارة العليا فى منشأة كبيرة يمكنها أن تبنى أنشطتها بتقسيم المنشأة إلى عدد من القطاعات أوالنظم الفرعية (Subsystems) المستقلة، ومن ثم قد يكون من المتوقع أن يزيد أثر نوع التكنولوجيا على كل قطاع فى هذه الحالة.

إن ما تقدم بين لنا بوضوح مدى تأثير وارتباط نوع التشغيل والتكنولوجيا المستخدمة بنوع التنظيم عامة وما يسوده من توجهات وفكر وإدارة من ناحية كونه آليا أو عضويا، الأمر الذى يجب أن يتدارسه ويعيه جيدا المسئولون عن منشآتنا الصناعية أو الخدميه عامة أو خاصة، وخاصة المنشآت ذات الحجم الكبير نسبيا هدفا إلى فاعلية أكبر وإلى تحقيق الإنتاجية من ناحية ورفع الحالة المعنوية ودرجة الارتباط والولاء والرضاء الوظيفى من جهة أخرى.

ويبقى العامل الرئيسى الثانى المرتبط أو المؤثر على فلسفة التنظيم والفكر التنظيمى وأفضلية أن يكون آليا أو عضويا، وهو تأثير البيئة والظروف المحيطة ومدى كون تلك البيئة التى يعيشها المشروع وصناعته تتسع معها درجة التأكد أم العكس... هذا ما سنتطرق إليه فيما يلى، ومن ثم يكتمل الموضوع.

ثانيا : تأثير الظروف والبيئة المحيطة بالمنشأة علي نمط التنظيم

إن العامل الرئيسى الثانى والمهم الذى يؤثر على البناء التنظيمى للمنشأة بحيث يكون من الأفضل لها تبنى فكرة التنظيم العضوى والتحول إليه أم أن التنظيم الآلى يكون صالحا أو لا ضرر من ورائه هو «الظروف البيئية والعوامل الخارجية المحيطة بالمشروع والتى تعيشها الصناعة التى يزاولها المشروع فى سوق معينة، وهل هى ظروف مستقرة مؤكدة يستطيع فيها المشروع التنبؤ والجدولة والتخطيط بدرجة عالية من التأكد، أو هى غير مؤكدة لا يستطيع فيها المشروع التنبؤ والتخطيط والتصور بدرجة كافية من الثقة (Certainty & Uncertainty)

وقد أجريت ثلاث دراسات مهمة فى هذا المجال، **الأولى** بوساطة «ألفريد تشاندلر»، **والثانية** بوساطة «توم بيرنز» و «ستالكر»، **والثالثة** بوساطة «لورنس» و«لورش» نعرض لها فيما يلى نظرا لأهميتها، ولنخلص منها إلى استنتاجاتنا حول هذا الموضوع.

دراسة تشاندلر (Alfred Chandler)

فى عام ١٩٦٢ قام هذا الباحث بنشر دراسته حول العلاقة بين الخطط الإستراتيجية للمنشأة والبناء التنظيمى. وقد بنى استنتاجه أساسا على تحليل تاريخى لـ ١٠٠ شركة كبيرة. وفى الوقت نفسه قام بتحليل تفصيلى مكثف لأربع شركات ضخمة، وهى «ديبون»، «جنرال موتورز»، «ستاندرد أويل»، «سيرز». وفى هذه الدراسة استخدم «تشاندلر» البيانات والإحصائيات التاريخية، الملفات والدفاتر والمستندات الداخلية، والمراسلات المتبادلة، وعددا من المقابلات مع أعضاء الإدارة العليا، وذلك فى كل من هذه الشركات الأربع.

وقد جاءت خلاصة البحث أن الخطط الإستراتيجية للشركة تحدد نوع البناء التنظيمى الذى تستخدمه الشركة أو الذى يجب عليها أن تتبعه. والخطط الإستراتيجية بدورها، تعتمد على درجة التأكد من الظروف المحيطة بالشركة. إن المنشأة الناجحة فى أى صناعة أو مجال والتى تستقر نسبيا فى الأسواق، وفى حصولها على المواد الأولية، وفى العمليات الإنتاجية، يجب الا تنعزل أو تهمل خططها الإستراتيجية، ويجب أن تتبع البناء التنظيمى الآلى (mechanistic) . ومع ذلك، إذا حدثت تغيرات سريعة فى احتياجات السوق أو فى استخدام عمليات

إنتاجية جديدة، فإن الإدارة العليا عليها أن تعدل من خططها الإستراتيجية من خلال «التنويع» diversification إلى خطوط منتجات جديدة. وإستراتيجية «التنويع» هذه تقلل من احتمالات الفشل التى قد تواجهها المنشأة مادامت الإدارة العليا قد وزعت المخاطرة باعتمادها على عدد من المنتجات. ومع ذلك، فالتنويع يتبعه أو يجب أن يصاحبه تنظيم عضوى organic مادامت الإدارة العليا يجب أن تستجيب وبسرعة للتغيرات فى الظروف والعوامل الخارجية المحيطة والتى تؤثر مباشرة على أى من خطوط منتجاتها. وعلى الإدارة العليا أن تواجه المنافسة بأن تسمح للأفراد وأنشطتها ووحداتها للاستجابة بشكل بناءومعقول، الأمر الذى لا يحدث من خلال تنظيم مركزى آلى.

دراسة بيرنز وستالكر (burns and stalker)

وكما اقترحت دراسة «تشاندلر» من أن الإدارة العليا فى التنظيم الآلى لايدخل فى اهتماماتها موضوع التنظيم أو إعادة التنظيم إذا كانت المنشأة تسير بنجاح وتعيش وسط ظروف بيئية مستقرة والتى فيها يمكن التنبؤ بنصيبها من السوق من سنة إلى أخرى، ومع ذلك، ومادام العالم والظروف المحيطة - الأسواق، مصادر المواد الخام، طبيعة العمليات الإنتاجية - فى تغير دائم، فجميع المنشآت تقريبا فى حاجة - فى آخر الأمر - إلى إعادة التنظيم ولو إلى درجة ما.

وقد أجرى «بيرنز» و«ستالكر» دراسة فى عام ١٩٦١ لمعرفة أى أنواع إعادة التنظيم هى التى تكون ناجحة عندما تنتقل المنشأة من العمل فى ظل ظروف بيئية وتكنولوجيا مستقرة إلى مجالات عمل جديدة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق. وقد ركزا دراستهما على عشرين منشأة إنجليزية تحاول الدخول فى مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية. وقد كانت هذه الشركات تعمل فى ظل نظم تكنولوجية تقليدية متشابهة، ولها أسواق مستقرة. غير أن مجال الصناعات الإلكترونية يتميز بدرجة عالية من المنافسة والحركية. حيث إن الاختراعات والتطويرات فى هذا المجال تستطيع أن تؤثر على نجاح المنشأة بشكل كبير وسريع.

وقد جاءت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة توضح أن التنظيم العضوى كان الأكثر فعالية وكفاءة فى مجال الصناعات الإلكترونية، وبالتالى فى مجال أى صناعة تعمل فى ظل ظروف بيئية غير مؤكدة وفى ظل منافسة واضحة. وأن هذا

التنظيم المرن والذى يتميز بالسلاسة وعدم الجمود ضرورى للمنشأة لكى تستطيع أن تتفاعل وتتجاوب سريعا مع أى تغيرات فى الظروف المحيطة. وإذا استخدمت المنشأة منهجا آليا أو تنظيما آليا، فإن تنظيمها وبناءها البيروقراطى سوف يضعف كثيرا من استجاباتها للمنافسة ولعوامل البيئة المحيطة بها، وذلك مثل تصرفات المنافسين، تصرفات الموردين، تغير القوانين والتشريعات الحكومية ذات العلاقة، تصرفات نقابات العمال، تغير شكل السوق، وهكذا.

دراسة «لورنس» و «لورش» (Lawrence and lorsh)

وتأسيسا على دراسات تشاندلر، وبيرنز وستالكر، فإنه يبدو واضحا أن التنظيم الآلى يمكن أن يكون فعالا عندما تكون ظروف البيئة والعوامل المحيطة مؤكدة، وأن التنظيم العضوى هو المفضل فى ظل الظروف غير المؤكدة. ومع ذلك، فإن هاتين الدراستين السابقتين لم تتعرضا للطرق والوسائل الفنية الخاصة التى يمكن للإدارة العليا استخدامها لتغيير تنظيم المنشأة فى محاولتها للاستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية، الأمر الذى تعرضت له دراسة «لورنس ولورش» التى أجرياها فى عام ١٩٦٧ والتى نلخصها فيما يلى :

درجات التأكد: اختار الباحثان ثلاثة أنواع من الظروف البيئية لتحليلها. ثم تعريفها بعدد من المعايير، مثل عدد الاختراعات والابتكارات التى تمت وعدد الشركات التى تعمل فى نفس الصناعة خلال وقت معين.

ومن كل نوع من أنواع الظروف اختارا صناعة ممثلة لإخضاعها للدراسة. **والنوع الأول** من الظروف المحيطة هو الذى يعمل فى ظل درجة عالية من التأكد. وقد تم اختيار صناعة الأوعية (Containers) (التى تستخدمها الشركات المعبئة أو شركات المعلبات وغيرها وذلك مثل الزجاجات والأنابيب والعلب وغيرها) . وحيث إن هذه الصناعات تعمل فى ظل تكنولوجيا مستقرة، وأحجام مبيعاتها يمكن التنبؤ بها نسبيا على مدار الوقت. ففى خلال السنوات الماضية لم يحدث غير القليل من التطويرات على تلك الصناعة، وأيضا لم تدخل هذه الصناعة غير عدد قليل من الشركات الجديدة.

وبالنسبة للنوع الثانى من الظروف البيئية المحيطة فهى التى تتميز بدرجة متوسطة من التأكد. وقد اختار الباحثان صناعة الأطعمة لتمثل هذه الحالة. فمع أن هناك من التغييرات التطويرية التى تحدث فى هذه الصناعة وأن أحجام

مبيعات كل شركة تتغير على مدار السنوات، فإن المستقبل يمكن التنبؤ به نسبيا. فشركة الأطعمة الأمريكية العامة وغيرها من الشركات الكبيرة فى نفس المجال قد أهملت لعدد من السنوات الرغبة الكبيرة للأطعمة الطبيعية إلى أن أدركوا أن الشركات الجديدة وإن كانوا منافسين صغارا قد أخذوا منهم نصيبا من السوق والعملاء ليس صغيرا. ومن ثم دخلت تلك الشركات الكبيرة بنجاح فى هذا المجال بإنتاجها أطعمة طبيعية خاصة بها والتى أصبح الكثير منها شائعا ومعروفا.

وأخيرا، وبالنسبة للنوع الثالث، فهناك مجموعة الظروف البيئية غير المؤكدة والتى تتميز بعدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية. وذلك مثل صناعة البلاستيك حيث يحدث فيها التطوير بسرعة واضحة، ومن ثم قد يتغير موقف الشركة بنفس درجة السرعة إذا لم تستجب باستمرار لتغير احتياجات عملائها والتصرفات والمناهج والأساليب الجديدة للمنافسين.

درجة التأكد والهيكل التنظيمى: فى كل من الصناعات الثلاث المذكورة، قام «لورنس» و«لورش» باختيار شركة ناجحة وأخرى غير ناجحة. وتمت مقارنة الهياكل التنظيمية للشركات الناجحة بالشركات غير الناجحة (**الجدول التالى**).

إستراتيجيات التنظيم		
الصناعة	الظـــــروف	التصميم التنظيمى الناجح
صناعة الأوعيــة	درجةعالية من التأكد والقدرة على التنبؤ	تنظيم آلى
صناعة الأطعمة	درجة متوسطةمن التأكد والقدرة على التنبؤ	التــحـرك تجـاه التنظيم العضوى :منسقين (Integrators) أو فرق تنسيق Team Integrators
صناعة البلاستيك	درجة عالية من عدم التأكد وعدم التنبؤ	تنظيم عضوى : أقسام رسمية للتنسيق

ففى صناعة الأوعية، تلك التى تعمل فى ظل ظروف عالية التأكد، جاءت الشركة الناجحة هى التى تستخدم التنظيم الآلى. وطبقا لاستنتاج الباحثين، «لورنس ولورش»، إن التدرج الهرمى البيروقراطى والذى يتضمن تحديدا وتوصيفا جامدا للوظائف والإجراءات هو أسلوب فعال لإدارة وتنسيق العمل. فمادامت التطويرات والتغييرات نادرة فإن مشاغل واهتمامات الإدارة العليا هى جودة المنتجات التى يقدمونها والتوصيل الجيد للخدمات وللمنتجات إلى العملاء والإعداد والتنفيذ السليم لجداول الإنتاج والتسليم ومن ثم يتحقق رضاء العملاء، فإذا بدأت عمليات التنسيق والاتصالات فى الإخفاق فإن الإدارة العليا يمكنها تحقيق التنسيق والتكامل عن طريق اتباع التنظيم الآلى والإجراءات البيروقراطية.

ومع ذلك، فإن التنظيم الآلى والتدرج الهرمى الذى يتضمنه، ثبت عدم مناسبته فى شركات صناعة الأطعمة والتى تميزت ظروفها بدرجة متوسطة من عدم التأكد. ولمواجهة مشاكل التنسيق فى هذه الشركات فقد اعتمدت الشركة الناجحة على ما يسمى «منسقين» أو«موحدين» Integraors وهم عبارة عن أفراد تكون مسئوليتهم تولى عملية التنسيق على أعمال الأقسام التى تعتمد على بعضها أو على أنشطة بعضها. ولايمكن تصنيف هؤلاء المنسقين إلى تنفيذيين Line واستشاريين Staff . ولكن، فإن لهم سلطة كافية لضمان أن المديرين التنفيذيين الذين تتداخل أعمالهم – أو جزء منها – وتعتمد على بعضها، يعملون تجاه الأهداف العامة للمنشأة.

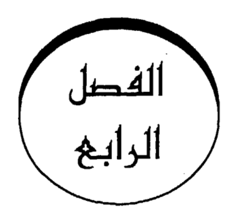
كما جاءت النتائج فيما يخص الشركات التى تعمل فى ظل ظروف عالية من عدم التأكد والتى مثلت بشركات صناعة البلاستيك، تبين أن الشركة الناجحة تستخدم شكلا أكثر رسمية لوضع المنسقين. فلضمان أن الأقسام التى تعتمد على بعضها قد نسقت أنشطتها وتستجيب سريعا للتغيرات فى الظروف المحيطة فإن الشركة الناجحة قد كونت فى التنظيم أقساما رسمية للتنسيق (Departnents of Integration) حيث تقوم بجانبين من الأعمال، التنسيق بين الوحدات المعنية وأيضا متابعة العوامل والظروف الخارجية، وخاصة تلك التغييرات التى قد تؤثر على الموقف التنافسى للمنشأة.

وقد وجد «لورنس» و «لورش» ميلا من جانب المنشآت للتحرك من التنظيمات والمناهج الآلية نحو العضوية، وذلك بقدر تحرك الظروف إلى حالة عدم التأكد. كلما زادت درجة عدم التأكد فى الظروف المحيطة وأرادت المنشأة أن تزيد من درجة استجابتها للتغير فى هذه الظروف كلما اعتمدت المنشأة وبقوة على إيجاد هؤلاء المنسقين وتكوين أقسام أو وحدات تنسيقية جديدة.

خاتمة...

وفى ختام عرضنا لوظيفة التنظيم فإننا ندعو منشآتنا ومديريها إلى الاهتمام باكتمال عناصر التنظيم ومراجعته فى ضوء العناصر ثم فى ضوء المبادئ العلمية التى أوضحناها فى الجزء الأول. وأيضا محاولة الاستفادة من الهياكل المتطورة كفكرة إدارة المشروع أو مصفوفة التنظيم، وذلك فى ضوء طبيعة المنشأة وطبيعة أعمالها. وأخيرا عليهم إعادة النظر فى الاتجاه والنمط الذى يجب أن يسود التنظيم فى كونه تنظيما آليا أو عضويا، وإلى أى مدى يفضل التوجه إلى التنظيم العضوى فى ضوء وظروف الموقف المؤثر، وخاصة طبيعة التشغيل ونوع التكنولوجيا المستخدمة من ناحية والظروف والبيئة المحيطة ودرجة التأكد التى تعيشها المنشأة من ناحية أخرى.

هذا وإن كنا فى بداية الحديث أشرنا إلى أن المنشآت تلجأ إلى الخبراء والمنظمين فى عملية التنظيم إلا أن على المديرين سواء الإدارة العليا أو كل مدير فى موقعه – أن يكونوا على علم وإلمام بما عرضناه، فقد يكتفون به أو يستطيعون به التعامل مع المنظم، وقد يكتفون به عند إعادة التنظيم الكلى أو على مستوى أى قطاع أو إدارة، ثم يستطيعون به مراجعة تنظيماتهم القائمة على الأقل. إنه بدون ذلك تفتقد المنشأة ويفتقد مديروها وظيفة رئيسية من وظائفهم الاوهى التنظيم.



التخطيط

«ضرورة حتمية»

التخطيط ضرورة حتميه

لايجوز أن تقام المنشآت - صغيرة أو كبيرة - وتعمل دون رؤية مستقبلية محددة، طويلة الأجل وقصيرة الأجل، إستراتيجية وتكتيكية، تسير على هداها لضمان تحقيق أهدافها المرتقبة، وتتابع إنجازاتها على ضوئها .. وهذا ما يحققه «التخطيط». والمشاهد لدى الكثير من المنشآت وإداراتها - فى منطقتنا - افتقادها لهذه الفلسفة البديهية، وأن خططها ينقصها «الاكتمال» من ناحية و«الكمال» من ناحية أخرى.

فاكتمال الخطط يعنى اكتمال أو توافر كافة عناصرها أو مكوناتها الرئيسية (وهى أهداف / سياسات / نظم / برامج عمل/ ميزانية تقديرية). بينما كمال الخطة يعنى جودتها أى أن يوضع كل عنصر من هذه العناصر أو المكونات فى ضوء عدد من المعايير والقواعد العملية والعلمية السليمة. لذلك اهتم علم الإدارة واهتمت المنشآت الواعية بهذه الوظيفة ومتطلباتها.

■ **ويحتوي هذا الفصل على :**

* تمهيد
* طبيعة الخطط وأنواعها
* عناصر الخطة واعتبارات نجاحها
* التنبؤ لأغراض التخطيط الجيد
* خصائص ومتطلبات الخطة والتخطيط الجيدين

■ **ويهدف إلى :**

١- التعرف على فلسفة التخطيط وحتميته.

٢- إدراك طبيعة الخطط التى يجب ضمان وجودها بالمنشأة.

٣- التعرف على عناصر أو مكونات الخطة ضمانا لاكتمالها من ناحية، وعوامل نجاح كل مكون ضمانا لكمال الخطة من ناحية ثانية.

تمهيد

التخطيط هو مرحلة التفكير «المنظم» التى تسبق التنفيذ لتحديد ماهو مطلوب التوصل إليه، وكيف وبأى أساليب يتم ذلك، وبواسطة مَن وأين. وبالتالى قد يكون ذلك (التخطيط) عن مدة طويلة مقبلة وهو التخطيط الإستراتيجى وطويل الأجل، وقد يكون عن مدة متوسطة، وقد يكون عن مدة قصيرة الأجل - سنة فأقل مثلا - وهو التخطيط التكتيكى أو التشغيلى أو التنفيذى التفصيلى.

وحيث، وكما ذكرنا، هى «مرحلة تفكير منظم» فإن هذا يعنى أن يأخذ وقته المسبق الكافى والمناسب من ناحية، وأن يقوم على القدر الكافى من المعلومات والبيانات المجمعة سواء معلومات مهيأة ومتوفرة لدى المنشأة أو لدى خبرة المديرين والمسئولين، أو لدى الجهات الخارجية ذات العلاقة بما يخطط له، وسواء يتم تجميعها ميدانيا من الفئات ذات العلاقة، أو عن طريق البحوث والدراسات الاستطلاعية أو الاستنتاجية، هذا من ناحية ثانية، ومن ناحية ثالثة أن تعتمد هذه المرحلة على القدرة على «التنبؤ» السليم بقدر الإمكان لما هو متوقع من ظروف ومؤشرات وتوقعات ونتائج، وللتنبؤ السليم أدواته وأساليبه المعروفة بجانب خبرة المديرين وأصحاب الأعمال فى هذا المجال، ثم ومن ناحية رابعة فإن التفكير المسبق المنظم ومن ثم التخطيط يجب أن يعتمدا على التفكير العلمى الذى يتحرى البدائل الممكنة وتقييم تلك البدائل لاختيار الأنسب عند وضع كل عنصر من عناصر الخطة كما سنشير، وبالتالى وأخيرا فإن الأمر دائما يتطلب المناقشة «والمشاركة» بين المسئولين وبين من يخطط لهم ولأنشطتهم؛ حتى يتم «التنسيق» بين عناصر كل خطة من ناحية وبين الخطط المختلفة والخطة العامة للمنشأة من ناحية أخرى، وحتى يتم التنسيق بين تلك الخطط وبين القدرات والإمكانيات المتوافرة أو التى يمكن توفيرها، وحتى يتم الاقتناع والمساندة من جانب المنفذين أنفسهم.

ومن ثم فالمعلومات والبيانات المسجلة أو المجمعة بطرق صحيحة عما تم (لدينا ولدى الغير)، والتنبؤ السليم، والتقييم السليم للبدائل، ثم التنسيق والمشاركة، هى عناصر وأسس مهمة لدقة ونجاح التخطيط.

إن ما تقدم يدعونا إلى التعرف على «مكونات أو عناصر التخطيط» ، أو هى مكونات أو عناصر أى خطة توضع. إن نقص أو غياب أى عنصر من هذه العناصر يعنى نقص وعدم اكتمال الخطة؛ مما يؤثر على نتائجها المتوقعة، أو على الأقل على تعظيم تلك النتائج، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الأمر يقتضى وضع أو تحديد كل عنصر من هذه العناصر بالأسلوب السليم الذى يوفر له الشروط والاعتبارات الواجب توافرها، سواء كانت اعتبارات وشروطا علمية أو عملية، فبهذا نضمن سلامة وكمال وقوة عناصر ومكونات الخطة وعدم ضعفها ومن ثم أيضا تعظيم النتائج المرجوة. إننى بذلك أقصد أن للخطة عناصر أو مكونات تجعل الخطة «مكتملة» غير ناقصة، ثم لها أو لكل عنصر أو مكوّن شروطه واعتباراته ومتطلباته التى توفر «الكمال» والدقة للخطة...وهذا أمر يجب أن يعيه تماما القائمون على التخطيط.

ومن ثم يصبح السؤال:

ماهى العناصر المكونة للخطة، **وماهى** شروط أو اعتبارات سلامة ودقة كل عنصر من هذه العناصر؟

سوف نجيب على هذا السؤال بعد قليل، بعد أن نستعرض فيما يلى بعض المعلومات الرئيسية فى التخطيط والخطط:

طبيعة الخطط والتخطيط، وأنواعها

أ- الخطط الإستراتيجية والخطط التكتيكية:

تأخذ وسائل بلوغ الأهداف الموضوعة صورتين أساسيتين : الوسائل أو الخطط الإستراتيجية، والوسائل أو الخطط التكتيكية. والإستراتيجيات هى الوسائل اللازمة لتحقيق الهدف الكلى للمنظمة، أو الأهداف الأساسية والعامة على مستوى المنظمة. أما التكتيكات فهى وسائل لتحقيق أهداف محددة تتصل مباشرة بالهدف الكلى أو الأهداف العامة للمنظمة، وهى الأهداف التفصيلية أو التشغيلية. ومن ثم ترتبط الإستراتيجيات أو الخطط الإستراتيجية بالسياسات والأهداف العامة، وترتبط التكتيكات أو الخطط التكتيكية بالسياسات والأهداف التشغيلية.

وإذا أردنا أن نأخذ أمثلة على ذلك، فقد كانت إحدى إستراتيجيات «شركة بولارويد» بهدف الاحتفاظ بسيطرتها على سوق التصوير الفورى، هو التطوير التكنولوجى للكاميرا موديل SX/70، وقد كانت بعض خططها أو وسائلها التكتيكية للوصول إلى ذلك الهدف العام هو إنتاج بعض النماذج أو الموديلات الفرعية المختلفة من هذا الطراز.

وفى شركة جنرال موتورز وفى أوائل العشرينيات سيطرت شركة فورد على صناعة السيارات، واعتمد نجاحها أساساً على إقدام المستهلكين على الموديل (ت)، وهى سيارة قليلة التكاليف، وفى الوقت نفسه تخدم كافة الأغراض. وقد وضعت الإدارة العليا فى جنرال موتورز إستراتيجيتها بإرضاء كافة أنواع المستهلكين بدلا من الاقتصار على المستهلك المضمون أو الثابت وهو المستهلك الأمريكى من الطبقة الوسطى، ذلك الذى كانت تجذبه السيارة موديل (ت) لشركة فورد، ومن ثم أقامت الشركة خططها وسياساتها التكتيكية التالية بما يضمن بلوغ الإستراتيجية الموضوعة. عملت الشركة على تطوير وإنتاج ستة أنواع من السيارات، كما وضعت بعض القواعد كمرشد للأقسام الستة التى ينتج كل منها نوعا من هذه السيارات، بأن يقوم القسم المسئول عن إنتاج أقل السيارات سعرا

بالحفاظ على تكلفة إنتاج تتراوح بين ٤٥٠ و ٦٠٠ دولار للسيارة. والقسم المسئول عن إنتاج أعلى السيارات سعرا بالحفاظ على تكلفة إنتاج تتراوح بين ٢٥٠٠ و٣٠٠٠ دولار [١٦]. هذا وما زالت شركة جنرال موتورز تسير على هذا النهج نفسه بالرغم من اختلاف عدد أنواع السيارات التى تنتجها وتطور الأسعار.

وبالتالى أيضا فإن الإستراتيجية هى الوسيلة أو الإطار الأكثر شمولا واتساعا لتحقيق مجموع الأهداف الأساسية أو الرئيسية المطلوبة، فهى التى تحدد المنحى أو الاتجاه العام أو المسار الرئيسى لأنشطة المنشأة، أو للنشاط المعنى (إنتاج/ تسويق/ شئون أفراد/ تمويل) والتى ستوضع فى ظله الأهداف والخطط والقرارات والسياسات التكتيكية والتشغيلية لكل نشاط. ويمكن القول أننا سنجد بالتالى الهدف الإستراتيجى والسياسات الإستراتيجية والقرار الإستراتيجى، ومن ثم الخطط أو التخطيط الإستراتيجى، وهى كلها تعبر عن مستوى معين بطبيعة ومستوى هذا القرار وشموليته ومدى استمراريته وثباته. فالخطط أو القرارات الإستراتيجية أكثر شمولا وأكثر ثباتا وأطول أمدا وأقل تفصيلا.

أما التكتيك فهو القرار أو القرارات والتصرفات والأساليب البديلة الأكثر تفصيلا وأكثر مباشرة، والأضيق نطاقا، والتى يجب اتخاذها مرحلة أو فترة وراء فترة لوضع الإستراتيجية (والخطط والأهداف الإستراتيجية) موضع التنفيذ ولتحقيق تلك الإستراتيجية.

وبالتالى أيضا قد يكون هناك القرار التكتيكى والهدف التكتيكى والأسلوب أو السياسة التكتيكية، ومن ثم الخطط أو التخطيط التكتيكى. فالإستراتيجية مثلا هى كيف تكسب الحرب، والتكتيك هو كيف تكسب معركة ، معركة، فهدفه مرحلى.

ومن ثم يجب أن يكون لكل منشأة :

أولا: إستراتيجية عامة للمنشأة تتضمن :

* «رسالة» المنشأة، وأغراضها الرئيسية، بل وأحيانا ، بادئها الرئيسية.
* الأهداف الأساسية أو الرئيسية للمنشأة.
* مجالات فرص النمو الأساسية التى ستتوجه إليها.

ثانيا : إستراتيجية خاصة لكل نشاط من أنشطتها الرئيسية، وذلك فى ضوء أهداف رئيسية لكل نشاط من هذه الأنشطة.

ب- التخطيط من حيث الفترة
(الخطط طويلة الأجل والخطط قصيرة الأجل)

يشترك كل من التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل فى أن كلا منهما يقوم على وجود أهداف ثم سياسات ووسائل تحقيق هذه الأهداف. ومن البديهى أن التخطيط طويل الأجل يرتبط بالتخطيط الإستراتيجى بشكل أكبر، أما التخطيط قصير الأجل فهو يرتبط بشكل أكبر بالتخطيط التكتيكى التشغيلى والأكثر تحديدا وتفصيلا. وذلك سواء كان الأمر على مستوى المنشأة ككل (خطة المنشأة) أو على مستوى الإدارات والأنشطة المختلفة (خطط الإدارات والأقسام والفروع ... إلخ).

وبالرغم من عدم وجود اتفاق عام حول الفترة الزمنية لاعتبار التخطيط طويل أو قصير الأجل، حيث يتوقف الأمر على طبيعة نشاط الشركة وظروفها وربما حجمها، إلا أنه بصفة عامة فإن التخطيط طويل الأجل لا تقل فترته عن عام والتخطيط قصير الأجل لا تزيد فترته عن سنتين أو ثلاثة. ولذلك أيضا فإن بعض الشركات قد تفرق بين التخطيط طويل ومتوسط وقصير الأجل.

وبشكل عام أيضا لا تختلف الأساليب والوسائل المستخدمة لكل من هذين النوعين - أو الثلاثة - من التخطيط اختلافا جوهريا، وإن كان مصدر أو طبيعة البيانات اللازمة قد تختلف، كما تختلف درجة الدقة والتأكد، ثم درجة التفصيل والتقسيم والبرمجة الكمية والزمنية للخطة وأهدافها وبرامج العمل فيها. حيث إنه وبسبب مدى الفترة التى يتم عنها التنبؤ ومن ثم التخطيط لا يمكن للإدارة أن تتوقع درجة معينة من الدقة والوضوح والتفصيل لخططها طويلة الأجل كتلك التى يمكن توفيرها لخططها قصيرة الأجل، الأمر الذى يوجب متابعة التخطيط والخطط التكتيكية وقصيرة الأجل أولاً بأول فى ضوء الخطط الإستراتيجية وطويلة الأجل ومدى تحقيقها ومراجعة هذه الأخيرة، وإجراء أى تعديلات أو قرارات أو إجراءات تصحيحية فى الوقت المناسب إذا استدعى الأمر ذلك.

جـ- تدرج الخطط ومستوياتها

من الممكن - بل من الأفضل عمليا - أن يتم التخطيط ويتبع التنظيم والهيكل الإدارى للمنشأة، ومن ثم حسب المستويات الإدارية القائمة بالتنظيم وحسب الوحدات الإدارية التى يتكون منها الهيكل : إدارات / أقسام/ شعب/ وحدات، وربما فوق هذه كلها إدارات عامة، وربما فوق هذه الأخيرة قطاعات (أو وكالات وزارة ومصالح فى المنشآت الحكومية). ومن ثم تكون هناك :

* خطة عامة على مستوى المنشأة ككل وهى الخطة الأساسية أو العامة.

* ثم خطط إدارات عامة، ثم خطط إدارات، ثم خطط على مستوى الأقسام، ... وهكذا. بل وأحيانا على مستوى الأفراد فى بعض الأنشطة كالإنتاج أو البيع مثلا وغيرها.

* وربما خطط مناطق، وخطط فروع، وخطط منتجات،... وهكذا. وذلك حسب الهيكل التنظيمى القائم والذى يوضح التنظيم الإدارى وتوزيع وتقسيم أعمال وأنشطة المنشأة.

وطبيعى أن خطط الإدارات والأقسام ومابعدها أو قبلها - بخلاف الخطة العامة أو الأساسية للمنشأة ككل- هى خطط الأنشطة المختلفة التى تزاولها المنشأة.

ومن البديهى أيضا أنه فى ضوء ما تقدم هنا وفى ضوء ما أشرنا إليه حول الخطط والتخطيط الإستراتيجى وطويل الأجل والتخطيط التكتيكى أو التشغيلى وقصير الأجل، أنه سيكون هناك على مستوى المنشأة خطة إستراتيجية طويلة الأجل وخطة سنوية تكتيكية قصيرة الأجل، ونفس الشئ بالنسبة لخطط الأنشطة والإدارات والأقسام والمناطق والفروع .. إلخ.

عناصر الخطة، واعتبارات نجاحها

(الاعتبارات أو الشروط اللازمة لنجاح وسلامة كل عنصر)

والآن نعود إلى ماسبق أن ذكرناه حول العناصر التى يجب أن تتكون منها اى خطة حتى نضمن «اكتمالها» ثم الاعتبارات والشروط التى تضمن لنا فاعلية «وكمال» هذه العناصر ومن ثم الخطة؛ تلك العناصر هى خمسة عناصر رئيسية :

أولا : تحديد الأهداف

الهدف هو الغاية المطلوب تحقيقها أو التوصل إليها. ومن ثم تمثل مجموعة أهداف كل نشاط أو كل إدارة أو كل وحدة إدارية الغايات والنتائج المطلوب أن تحققها تلك الوحدة. كما يجب أن تحقق مجموعة أهداف هذه الأنشطة أو تلك الوحدات الأهداف العامة والرئيسية للمنشأة ككل، فهى تنبثق منها وتؤدى إليها.

وبدون الأهداف لايمكن ولايجوز أن يكون هناك تخطيط أو تكون هناك خطط، إن الهدف أو الأهداف «الجيدة» هى بمثابة الضوء الواضح والثابت أو المنارة التى تهدى وترشد السفينة ومن فيها – المنشأة والمسئولين والعاملين بها– نحو الجهود التى يجب بذلها، ومن ثم نحو الغايات المطلوب بلوغها وإلا تفقد السفينة طريقها وتتوه وسط الشعاب المرجانية المحطمة.

وبالتالى لابد أن يتوافر للهدف أو للأهداف:

* التحديد والوضوح وعدم اللبس.

* أن تكون مكتوبة ومعلنة ومتفقا عليها.

* أن تكون فى حدود الإمكانيات والقدرات القائمة والمتاحة أو التى يلتزم بإتاحتها وأن تكون ممكنه التحقيق.

* الطموح فى الأهداف أمر مطلوب وإلا كانت أهدافا ضعيفة من قبل إدارة ضعيفة. ولكن دون تعجيز يؤدى إلى الإحباط.

* أن تكون كمية أو قابلة للقياس كلما أمكن ذلك، وأن تكون محددة المدة، وإلا أصبحت شعارات عامة ومجرد نوايا حسنة أو كلاما قابلا للجدل.

* أن تكون موجهة لجهود القسم أو الإدارة وللمجهودات الجماعية ثم لجهود المنشأة ككل.

* الارتباط والتنسيق بين أهداف الإدارة فيما بينها وبين أهداف الأنشطة والإدارات الأخرى، ثم بينها وبين الأهداف العامة والرئيسية للمنشأة ثم بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية أو التشغيلية، ثم بين الأهداف طويلة الأجل، ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل، وهكذا. ومن ثم عدم تعارض الأهداف.

* أن تكون محفزة ودافعة للأفراد على بذل الجهد ثم العطاء ثم التفوق ومن ثم لا تكون اهدافا سهلة.

* أن يتحقق لها الاعتراف والمساندة من قبل الجهات المنفذة والمنفذين، ومن ثم لابد من توفير وتنظيم عامل المشاركة، أي اشتراك هؤلاء بالرأي والمناقشة والاتفاق عند وضع واختيار الأهداف ، كل فيما يعنيه.

وكما أشرنا قبل ذلك عن التخطيط الإستراتيجى وطويل الأجل، والتخطيط التكتيكي أو التشغيلي وقصير الأجل، فإن هناك الأهداف الإستراتيجية وطويلة الأجل والأهداف التكتيكية أو التشغيلية قصيرة الأجل، وذلك حسب طبيعة الخطة وفترتها، وأيضا هناك الأهداف الأساسية أو العامة على مستوى المنشأة ككل ثم أهداف الإدارات وأهداف الأقسام،...وهكذا، وهى الأهداف التي تحتويها خطة المنشأة وخطط وحداتها الإدارية السابق الإشارة إليها **(والرسم التالي يوضح تدرج وتسلسل الأهداف).**

رسالة المنشأة وأغراضها ومبادئها الرئيسية ← الأهداف الرئيسية للمنشأة ← الأهداف الرئيسية للإدارات والأنشطة الرئيسية ← الأهداف التشغيلية أو التنفيذية لعناصر وفروع تلك الأنشطة.

(وفي ضوء ذلك – وبالمثل – يتم وضع الخطط وباقي عناصرها)

ثانياً: وضع وتحديد السياسات:

والسياسة هي قاعدة عامة مرشدة للتنفيذ، أى قاعدة عامة يتبعها العاملون ولا يخرجون عنها، ويتخذون قراراتهم علي هداها. فعندما تقرر المنشأة ومن ثم إدارة المبيعات «البيع بالتقسيط لموظفي الحكومة» مثلا، فهذه سياسة موضوعة تتبعها إدارة المبيعات وتوافق علي أساسها للبيع بالتقسيط لموظفي الحكومة دون غيرهم.

ومن ثم تساعد السياسات علي سهولة وسرعة اتخاذ القرارات، ونمطية هذه القرارات وعدالتها، وتمنع التعارض أو التضارب في القرارات أو التصرفات، وتريح العاملين والمتعاملين معهم. هذا من ناحية، ومن ناحية أخري إن السياسة - أو السياسات - توضع بعد وفي ضوء الأهداف المقررة حتي لا يحدث تضارب أو تعارض، وحتي تعمل هذه السياسات وتساعد علي تحقيق الأهداف، ولهذا أهميته عند اختيار السياسات، فلا توضع في منأي عن الأهداف بل توضع كي تسهم وتساعد علي تحقيقها.

وقد يرى البعض التفرقة بين السياسات والقواعد علي أساس أن القواعد أضيق نطاقا وأكثر تحديدا أو تفصيلا وأقصر أمدا. وعلي كل قد يتطلب الأمر في ضوء هذه التفرقة أحيانا أن تكون هناك سياسات كما قد تكون هناك قواعد تحكم العمل والعاملين.

وكما ذكرنا بالنسبة للأهداف فسوف تكون هناك سياسات إستراتيجية وطويلة الأجل وسياسات تكتيكية قصيرة الأجل حسب طبيعة الخطط، كما ستكون هناك سياسات عامة أو رئيسية علي مستوي الخطة العامة للمنشأة وسياسات علي مستوي خطط الإدارات والأقسام..إلخ، فهناك سياسات التسويق والبيع وسياسات الشراء وسياسات شئون الأفراد وسياسات الإنتاج وسياسات التمويل والاستثمار، وهكذا.

وفي هذا المجال تجدر الإشارة بأن للمنشأة أهدافاً أساسية تكون - أو يجب أن تكون - واردة في النظام الأساسى بإنشاء المنشأة، يتم وضعها في ضوء

«الرسالة» التي عليها أن تتبناها وتتعهد بها وتسعي إليها، وأحيانا الأغراض الرئيسية التي تحدد المنحي والمسار الذي تتوجه وتعمل في ظله وإطاره الذى يوجه كافة أنشطة المنشأة. ثم وفي ضوء ذلك تضع أهدافها وسياساتها الرئيسية طويلة وقصيرة الأجل، ثم وفي ضوء ذلك يتم وضع أهداف وسياسات الأنشطة والإدارات والأقسام المختلفة طويلة أو قصيرة الأجل. وبالتالى هناك مستويات مختلفة ومتدرجة من الأهداف والسياسات حسب حجم المنشأة وطبيعة أعمالها وتوجهاتها وفلسفتها ومدي نظرتها واهتمامها بعملية التخطيط، وبعد ذلك تأتي باقي عناصر الخطة أو الخطط كما سنوضحها بعد ذلك.

السياسات والقواعد: قد يخلط البعض بين مفهوم السياسة ومفهوم القاعدة، وقد لا يري البعض التفرقة بينهما بالرغم من اختلاف مستوي وحدود أو نطاق كل منهما ودرجة أهميته ودرجة استمراريته. فالسياسة هي دليل مرشد للتنفيذ، ويرتبط مباشرة بكفاءة تحقيق الأهداف، وتعمل علي ترشيد العمل وتحتاج إلى الدراسة والتعقل عند وضعها واختيارها من بين البدائل، وتحتاج إلى شئ من الرشد والتعقل عند تطبيقها . فعندما نقول أن الشركة قررت أن الصنف (أ) مثلا يتم شراء الكمية السنوية المطلوبة منه دفعة واحدة ومن مصدر واحد، فهي هنا قررت سياسة الشراء من مصدر واحد (بالنسبة لهذا الصنف). وهذا تم بناء علي دراسة اقتصادية وفنية لعديد من العوامل، وعند التطبيق يجب التروي والترشد عند اختيار هذا المصدر، ...وهكذا. بينما عندما تقرر الشركة أن عطاءات وعروض الموردين التي ترد بعد الساعة الواحدة مثلا من آخر يوم محدد لقبول العروض، فإن هذه قاعدة وضعتها ولا تحتاج إلى أي رشد في تطبيقها. وكذلك مثلا عدم التدخين في وسائل المواصلات أو في المخزن فهذه قاعدة ولا ترتقي إلى مستوي السياسة. حقيقة أن السياسة هي دليل أو قاعدة مرشدة في التنفيذ، وأن القاعدة كما ذكرنا هي أيضا مرشدة في التنفيذ، ولكنهما مختلفان من حيث جوهر المعني والتوجه والمستوى.

وقد ترتبط بعض القواعد بإجراءات العمل - التي سنتعرض لها بعد قليل- ولكنها قد تكون أو لا تكون خطوة أو جزءا من خطوات أو إجراءات العمل.

فعندما نقول بعدم التدخين في المخزن، فهذه قاعدة وليست جزءا من أي إجراءات، ولكن عندما نقول أن طلبات صرف البضاعة من المخزن تقدم فيما بين الساعة كذا والساعة كذا ، وأنه لابد من تعبئة طلب الصرف بطريقة معينة فقد تكون لهذه صفة القواعد، وفى الوقت نفسه هى جزء من إجراءات الصرف من المخازن وإن كانت لا تدخل كخطوة من التتابع أو التسلسل الزمني للإجراءات...وهكذا.

متطلبات وشروط السياسة الجيدة:

والسياسة الجيدة هي التي تتصف بـ:

* التحديد والوضوح والفهم وعدم اللبس.

* أن تحدد الخطوط العريضة التى يمكن الاسترشاد بها عند التنفيذ وعند اتخاذ القرارات.

* أن تساعد علي تحقيق الأهداف من ناحية، أو لا تتعارض مع تحقيق هذه الأهداف من ناحية أخرى.

* الاتساق وعدم تضاربها وعدم تناقضها.

* أن تكون إيجابية، وألا تكون لها آثار سلبية أو رد فعل سلبي علي الأفراد والأجهزة المختلفة داخل وخارج المنشأة والذين يمكن أن يتأثروا بهذه السياسات.

* أن يتوافر عنصر المشاركة عند وضع هذه السياسات.

* أن تتصف بالشمولية، أى يجب أن تغطي مجموعة السياسات كافة أنشطة وأجزاء ومستويات المنشأة.

* أنه وإن كانت السياسة يجب أن تتصف بدرجة من الاستمرارية وخاصة السياسات الإستراتيجية وطويلة الأجل إلا أنه يجب إعادة النظر علي فترات قصيرة نسبيا في السياسات التكتيكية أو قصيرة الأجل وذلك حسب وفي ضوء الظروف والعوامل الداخلية أو الخارجية المحيطة التي قد تستدعى التغيير أو التعديل الجزئى، وبالتالى تتصف السياسات ومن ثم الخطط أيضا بالمرونة الشرعية المقبولة والموضوعية.

* ان تكون السياسات مكتوبة ومعلنة.

ثالثاً: نظم وإجراءات العمل:

فمن الضروري أن يحكم العمل ويحكم الأنشطة المختلفة نظم ولوائح عمل واضحة ومحددة ومناسبة من ناحية، ومتفقة مع طبيعة العمل والظروف الداخلية والخارجية من ناحية ثانية، وأن توجه وتحكم سلوك وتصرفات العاملين من ناحية ثالثة، وأن تسهل وتوحد العمل من ناحية رابعة، وأن تأخذ في الحسبان القواعد والقوانين واللوائح الحاكمة أو ذات العلاقة من ناحية خامسة. وهكذا، فهناك نظم الشراء ونظم البيع والنظام المحاسبى ونظم الاختيار والتعيين والترقية ونظام المخازن والتخزين، ...إلخ.

وفي الوقت نفسه يجب أن تكون هناك إجراءات محددة وواضحة ومكتوبة ومبسطة لكل «عملية» من العمليات التي تؤدي داخل كل إدارة أو قسم. **فالإجراءات هي الخطوات التفصيلية لتنفيذ كل عملية من العمليات،** كعملية صرف شيك مثلا، أو عملية استلام بضاعة، أو عملية صرف مستحقات مورد، أو عملية فتح حساب في البنك، ...إلخ.

هذا وقد تبدأ إجراءات عملية ما داخل إدارة ما وتنتهي في نفس الإدارة، أي أن العملية كلها داخل قسم أو إدارة واحدة. وقد تبدأ في إدارة ما وتنتهي في إدارة أخرى، أو تعود لنفس الإدارة. فالعبرة بالعملية واكتمالها.

وواضح أن **النظام** يضع ويحدد الخطوط العريضة والقواعد –وأحيانا السياسات– التي تحكم وتنظم العمل وتضعه في إطار معين، ثم تأتي **الإجراءات** لتحدد الخطوات التفصيلية لأداء العمل والنماذج المستخدمة في التنفيذ. **وعموما** فقد يحمل النظام نفسه إجراءات تنفيذه كوحدة واحدة، وقد يتطلب الأمر وضع إجراءات أكثر تفصيلا لبعض النظم أو لبعض العمليات.

وتجدر الإشارة إلي أن هناك ارتباطا بين مسئوليات كل وحدة (إدارة أو قسم مثلا) وهي المهام الرئيسية أو العريضة التي يتولاها القسم– والسابق التعرض لها في موضوع وعناصر التنظيم– وبين نظم العمل وإجراءات العمل حيث يوجد التناسق والتكامل والارتباط بينهما، وأيضا العلاقة التأثيرية.

أيضا نود الإشارة هنا إلي أن البعض يري ويفضل الا يكون هذا العنصر -نظم وإجراءات العمل - ضمن عناصر الخطة وأن مكانه هو ضمن عناصر عملية التنظيم السابق عرضها وعرض عناصرها، وقد أشرنا إلى ذلك فى حينه. وإن كنا نفضل أن يكون عنصرا من عناصر التخطيط حيث هو رؤية مستقبلية لما يتم وكيف يتم.

رابعا: وضع جداول أو برامج العمل:

وبرنامج العمل هو الخطة التنفيذية أو هو جدولة ما سيتم تنفيذه والتوصل إليه نوعا وكما وزمنا ومكانا، وذلك كلما سمحت طبيعة العمل والأعمال بذلك. بل إن طبيعة بعض الأنشطة تحتم وجود هذا البرنامج والجدولة كنشاط الإنتاج ونشاط البيع ونشاط الإعلان ونشاط شئون الأفراد. ولذلك فهناك جدولة وبرنامج عمل له صفة العمومية علي مستوي المنشأة بالنسبة لنواحي معينة، ثم جدولة وبرنامج عمل علي مستوي كل نشاط أو إدارة أو قسم أو وحدة إدارية أو منطقة أو فرع...وهكذا حسب طبيعة نشاط المنشأة وهيكلها التنظيمي. وقد يكون البرنامج لتنفيذ عملية ما أو مشروع ما تقرر القيام به كبرنامج إنشاء فرع ما، أو برنامج لتوسعة المصنع، أو برنامج لتطوير منتج ما، وأيضا كبرنامج تقوم به الشركة أو إدارة ما لتنمية التعاون بين العاملين والشركة أو رفع الروح المعنوية للعاملين مما يستدعي وجود خطة ما لذلك...وهكذا.

ومن الطبيعي أن برامج أو جدولة الخطط الإستراتيجية وطويلة الأجل وربما أيضا الخطط العامة علي مستوي المنشأة تكون اقل تفصيلا وأقل تحديدا وأكثر عمومية من الخطط والجدولة التكتيكية وقصيرة الأجل التى تكون أكثر تحديدا وتفصيلا وأكثر تأكدا واكثر تعرضا للتطور والتطوير .

ولاشك أن جدولة وبرنامج العمل النوعي والكمي أو الزمني يوضع في ظل الأهداف المقررة وفي ضوء السياسات الموضوعة، بل هو نتيجة طبيعية وتلقائية لهذه الأهداف وتلك السياسات، أو هو ترجمة عملية محددة لتلك الأهداف في هدي من تلك السياسات.

إن فائدة هـذه الجدولة أو هـذا البـرنامج أنه تحديد لما يجب أن يتم وبأي حـجم وفي أي وقت وبواسطة من. ومن ثم فهو دليل عمل يتم التنفيذ بمقتضاه كما تتم المتابعة والحساب علي أساسه، كما أنه يضمن تتابع التنفيذ فترة فترة بل أحيانا يوما بيوم ومن ثم يضمن بلوغ الأهداف نوعا وكما وزمنا، وتذليل العقبات أولا بأول.

خامسا: الميزانية التقديرية:

وأخيرا وفي ضوء الأهداف وبرامج العمل يتم وضع الميزانية التقديرية للتكاليف والمصروفات التي سيتحملها هذا البرنامج لتحقيق تلك الأهداف –وأحيانا الإيرادات المتوقعة – مع تفصيل ومسايرة جدولة تلك الميزانية مع جدولة أوبرنامج العمل كما وزمنا.

ولهذا فائدته في معرفة المصروفات المطلوبة مقدما والاستعداد لها من ناحية، وعدم مقابلة المفاجئات المالية التي تعوق برنامج العمل من ناحية ثانية، ثم الرقابة علي المصروفات والتعرف علي الانحرافات وأسبابها أولا بأول من ناحية ثالثة، ومن ثم عدم عشوائية العمل. وهذا هو التخطيط الذي عرّفناه فى المقدمة بأنه مرحلة التفكير العلمي والعملي المنظم التى تسبق التنفيذ.

ومن البديهي أيضا أن الميزانيات التقديرية الملحقة بالخطط الإستراتيجية وطويلة الأجل ستكون أقل تفصيلا وتحديدا وأكثر عمومية من نظيراتها الملحقة بالخطط التكتيكية وقصيرة الأجل.

التنبؤ لأغراض التخطيط الجيد

حيث التخطيط هو التفكير في المستقبل، فهو يعتمد أساسا علي التنبؤ، والتنبؤ السليم هو أساس التخطيط السليم. ولعل هذه هي إحدي المشاكل الرئيسية للتخطيط، حيث يكون مطلوبا محاولة رؤية وتصوير أو تقدير هذا المستقبل ومعرفة ما هو محتمل الحدوث للمنظمة وللظروف والبيئة الخارجية المؤثرة في المنظمة وعلي أنشطتها واحتياجاتها، وذلك لتقييم ووضع واختيار الأهداف وبرامج العمل الرشيدة. وفي القطاع الحكومي قد يؤدي التنبؤ غير السليم والخطأ في توقع أحداث المستقبل إلى الخطأ في توزيع الموارد والقصور في تحقيق الأهداف والالتزامات، ومن ثم عدم الثقة في الجهاز الحكومي. وفي قطاع الأعمال (عام أو خاص) فقد يؤدي التنبؤ غير الفعال إلى اختيار أهداف وأساليب عمل وخطط خاطئة، أو تراكم المخزون الراكد مثلا، أو انخفاض الأرباح، وأحيانا قد يؤدي الي الانهيار المالي للشركة.

ويخدم التنبؤ أساسا كلا من التخطيط طويل الأجل، والبرامج الزمنية قصيرة الأجل. ومن الأنشطة التي تتأثر بالتنبؤ فيما يتعلق بالتخطيط طويل الأجل: تخطيط الإنتاج وسياسة المنتجات، ومخصصات الموازنات للمشروعات الاستثمارية، تحديد العمالة الكلية المطلوبة والتخطيط لها، التخطيط المالي، بعض خطط مراقبة المخزون والاحتياجات التخزينية. أما التنبؤ الذي يخدم قرارات البرمجة الزمنية قصيرة الأجل، فهو يؤثر أو يتعلق بأنشطة مثل برمجة الإنتاج، إدارة وبرمجة المواد والإمدادات، ضبط سياسات العمالة، توزيع أعداد وجهود رجال البيع علي المناطق المختلفة، توزيع مخصصات الإعلان وكمياته علي المناطق أو المنتجات أو الوسائل المختلفة...إلخ.

وللتنبؤ خمسة مجالات أساسية:

التنبؤ بالطلب علي السلع أو الخدمات التي تقدمها المنشأة.

التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في الطلب (Trends in Demand)

التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في الاتجاهات العامة (Changes in Trends)

التنبؤ بمقدار التغير في هذه الاتجاهات.

التنبؤ الفني أو التكنولوجى (Technological Forcasting)

وعندما يفتقد التنبؤ إلى الدقة والفعالية، فإن النتيجة هي عدم القدرة علي تحقق واحد أو أكثر من هذه الأغراض أو المجالات، ومن ثم احتمال عدم النجاح فيما يترتب عليه من مجالات أو نشاط أو قرارات. فقد أدي مثلا فشل إحدي شركات الطيران الكبيرة في التنبؤ بحركة الركاب فى أحد الأعوام أن اضطرت الشركة إلى إبقاء عدد من طائراتها علي الأرض دون رحلات في هذا العام. وعندما قامت شركات صناعة سيارات التسلية بالتنبؤ عن مدي تأثير أزمة الطاقة في أمريكا علي الطلب فقد جاءت تقديراتها أقل من الواقع، ومن ثم ظلت آلاف السيارات دون بيع. وعندما جاءت تقديرات شركات الموضة أقل من الواقع بالنسبة لمدي مقاومة المستهلكات للأزياء الطويلة (الماكسي) في أوائل السبعينيات، فقد أدي ذلك إلى إفلاس عشرات من هذه الشركات.

أنواع التنبؤات من ناحية المدى:

للتنبؤ – من ناحية الفترة التي يغطيها – ثلاثة أنواع رئيسية. التنبؤ طويل الأجل، ويشير إلى احتياجات المنظمة للتخطيط طويل الأجل. والتنبؤ قصير الأجل، ويخدم أو يصف احتياجات المنظمة الحالية أو الفورية أو في القريب العاجل. أما النوع الثالث فهو التنبؤ المتحرك أو المستمر (Rolling Forecast) حيث يتم باستمرار إعادة النظر في التنبؤات وتحديثها أو تعديلها كلما اقترب موعد تحقيق أحد الأهداف المهمة أو كلما توافرت معلومات جديدة أو تغيرت الظروف.

ولإعداد التنبؤ طويل الأجل، يقوم المديرون بفحص ودراسة المعلومات التي تدل عادة علي مدي التغيرات المحتملة في قطاع الأعمال والظروف الاقتصادية في المستقبل البعيد، وعلي سبيل المثال، الحالة الاقتصادية العامة، اتجاهات التصنيع والتنمية في الدولة، اتجاهات الاستيراد والتصدير، خطط واتجاهات الصناعات المنافسة والصناعات ذات العلاقة، معدلات النمو السكاني وخصائصهم، التخطيط العمراني، اتجاهات الدخول، اتجاهات التعليم والثقافة والصحة،...إلى آخر تلك

البيانات العامة والمنشورة والتي يعتمد عليها عادة التنبؤ طويل الأجل. وتنشر مثل هذه البيانات عدة جهات كوزارة التجارة ووزارة الصناعة ووزارة القوي العاملة وأجهزة الإحصاء والتعداد والغرف التجارية أو الصناعية، بجانب بعض أجهزة البحث وغيرها. ومن ثم فإن معظم العوامل المؤثرة علي التنبؤ طويل الأجل هي عوامل خارجية ولا تستطيع المنشأة التحكم فيها بشكل مباشر. وإن التنبؤ طويل الأجل ذو طبيعة مبدئية وشديد الحساسية للتغيرات في الظروف الاقتصادية العامة والخارجية.

وحيث إن التنبؤ طويل الأجل يغطي فترة زمنية أبعد نسبيا، قد تتراوح بين سنة إلى عدة سنوات فإنه عادة يكون عن جوانب أكثر إجمالية أو عمومية بدلا من الدخول في التفصيلات. فمثلا هو يتعرض لتقدير الكمية الإجمالية أو المزيج السلعي المتوقع بيعه، كأن يقدر عدد التليفزيونات المتوقع أن يشتريها المستهلكون بدلا من تقدير العدد من كل نوع أو حجم.

أما التنبؤ قصير الأجل، فهو عادة أكثر تفصيلا. وكثيرا ما تتراوح الفترة التي يغطيها بين أيام قليلة وبضعة أشهر. ولأغراض هذا التنبؤ ولوضع تقديرات تفصيلية وأكثر دقة عن الطلب علي منتجات المنشأة أو خدماتها المختلفة في القريب العاجل، يقوم المديرون والمعنيون وأخصائيو التحليل بدراسة الظروف الجارية لقطاع الأعمال والحالة الاقتصادية والموقف الحالي للمنافسين والمستهلكين، بجانب البيانات الداخلية مثل مبيعات السنوات السابقة، وظروف الإنتاج والشراء والتمويل وغيرها. وبالتالي فالتنبؤ قصير الأجل يعتمد علي البيانات الداخلية ثم ذات العلاقة الحالية المباشرة بالمنظمة أكثر من اعتماده علي البيانات الخارجية أو ذات الصفة العامة. كما أنه أكثر حساسية للتغيرات قصيرة الأجل، كافتتاح فرع جديد لأحد المنافسين، أو إضراب في مصانع أحد كبار العملاء أو أحد الموردين الرئيسيين، أو حتي تغير في حالة الطقس....وهكذا.

والنوع الثالث وهو التنبؤ المتحرك أو المستمر، فهو يجمع كلا من التنبؤ طويل الأجل وقصير الأجل ويغطي أو يخدم كلا النوعين في تنبؤ شامل تتم مراجعته باستمرار. فإذا تغيرت الظروف أو لم تتحقق الأهداف، فإن الإدارة تقوم

بتغيير أو تعديل تقديرات هذا التنبؤ. ومن ثم فالتنبؤ المتحرك ربما يتضمن تنبؤا عاما للمستقبل البعيد، ثم تنبؤا أكثر تحديدا وتفصيلا لخدمة التخطيط قصير الأجل. وبالتالي وحيث إن هذا النوع من التنبؤ يتصف بالمرونة فإنه على الأقل يحقق أو يخدم غرضين:

* أنه يمكن الإدارة من تحقيق نظرة عامة وبعيدة المدي علي أنشطتها وعملياتها المختلفة وأن تراجع خططها التشغيلية فى إطار تلك النظرة الشمولية.

* أنه يسمح ويعطي الفرصة للإدارة لكي تخطط وتدير مواردها المتاحة بدلا من التعامل المستمر مع المشاكل على أساس يومى.

وبشكل عام، فإن التنبؤ المتحرك يبدو أنه أكثر فائدة من أي من التنبؤ الطويل أو قصير الأجل بمفرده. وقد يشمل هذا النوع جميع أو معظم أساليب وطرق التخطيط التي سنتعرض لها هنا. إنه مرن وحساس للتغير في الظروف الاقتصادية. ويمكن استخدامه للتخطيط طويل الأجل وللتخطيط قصير الأجل. وأيضا، يشجع هذا النوع من التنبؤ المديرين علي تركيز اهتمامهم باستمرار علي معرفة مدي الكفاية التي يعمل بها التخطيط الذي وضعوه.

أدوات التنبؤ والتخطيط (والرقابة واتخاذ القرارات):

هناك من الأدوات والأساليب أو الوسائل التي ترشّد عملية التنبؤ وتوقع أو تقدير الرؤية المستقبلية بما يخدم التخطيط ويحقق إمكانية طموح الخطط من ناحية وواقعيتها وإمكانية تحقيقها من جهة أخري وبا يسهم تماما في توفير خصائص ومتطلبات التخطيط والخطط الجيدة السابق ع ضها.

وبداية نود أن نشير إلى ملاحظة مهمة ورئيسي ، وهي أن هذه الأدوات والأساليب – كمية أو غير كمية – منها الكثير المشترك . بن عمليتي التخطيط والرقابة، بمعني أن تلك الأدوات إذا استعملت لخدمة التنبؤ وا تخطيط الجيد فهي أساليب تخطيطية، بل وإن بعضها يعتبر في حد ذاته أهدافا تخطيطية، وهي نفسها تستخدم في مجال المتابعة والرقابة، ومن ثم فهى هنا أدوات رقابية، كما أن بعضها يعتبر معايير رقابية، فما تم التخطيط به لتحديد ما يجب أن يتم يمكن

استعماله وفي ضوئه لتقييم ما تم. فكما ذكرنا أن التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة.

أيضا ما تجدر الإشارة إليه أن كثيرا من تلك الأدوات والأساليب – كمية أو غير كمية – هي نفسها أدوات وأساليب اتخاذ القرارات، أي الأدوات التي تستخدم لترشيد عملية اتخاذ القرار، سواء عند طرح البدائل أو تقييمها أو اختيار البديل الأنسب – وهو القرار – حيث هذه هي خطوات اتخاذ القرارات الإدارية والتي سوف نتعرض لها في الفصل الأخير. ولا غرابة في ذلك حيث عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية وأن غالبية القرارات هي لخدمة وظائف الإدارة من تخطيط (قرارات وأهداف تخطيطية) أو رقابة (معايير وقرارات رقابية أو تصحيحية) وهكذا. وهذا ما يجب أن يدركه القارئ. ومن ثم لن نكرر التعرض لها مكتفين بالإشارة إليها في حينه.

وأخيرا فإن تلك الأساليب والأدوات هي دائما قسمان رئيسيان:

الأول وصفية أو غير كمية، ويندرج تحتها عدد من الأدوات والأساليب.

والثاني كمية أو رياضية أو إحصائية، ويندرج تحتها أيضا عدد من الأدوات. وذلك بصرف النظر عن اختلاف المسميات أحيانا بين المراجع والكتاب.

ومن ناحية الأساليب الكمية، رياضية وإحصائية:

فمنها النماذج الاقتصادية الرياضية Econometric Models: وهي نماذج تشكل أسلوبا أو صورة أخري من صور التنبؤ. وتستخدم عادة للتنبؤ بالحالة الاقتصادية العامة، وبعضها يساهم في التنبؤ بالحالة الاقتصادية لقطاع معين أو لصناعة معينة أو لإقليم معين. وعادة لا يمكن استخدام هذه النماذج إلا من خلال العقول الإلكترونية الكبيرة، وأن استخدامها يكلف كثيرا، ومن ثم لاتستخدمها غالبا إلا المنظمات الكبيرة والهيئات الحكومية والجامعات وماشابه. وقد تشترك بعض المنظمات لدي هذه الجهات نظير اشتراك معين للحصول علي ما تجريه من تنبؤات أو ما تصل إليه من نتائج، كما قد تنشر هذه الجهات ملخصات لبعض مؤشراتها أو نتائج أعمالها في بعض الدوريات أو المجلات

العلمية كما يحدث في مجلة «بيزنس ويك» (Week Business) ومجلة المستقبل (Fortune) بالولايات المتحدة الأمريكية، ونشرات وتقارير البنوك المصرية.

ومنها النماذج الرياضية Mathematical Models: ويقع تحت هذه النماذج عدد من المعادلات والأساليب والنماذج الكمية الرياضية أو الإحصائية التي يمكن أن تسهم كثيرا في دراسة وتحليل البيانات والأرقام والاتجاهات الحالية والسابقة أو التاريخية ثم إعطاء أو تقدير بيانات المستقبل.

وقد تحتوى بعض هذه النماذج علي متغير واحد أو عدد قليل من المتغيرات، وقد يحتوي بعضها علي خمسة أو ستة متغيرات، ومن ثم قد يكون من الأفضل في هذه الحالة استخدام الحاسب الإلكتروني لضمان السرعة والدقة، إلا أن المديرين وأخصائيى التحليل يستطيعون استخدام هذه النماذج والمعادلات يدويا أو بالاستعانة بالآلة الحاسبة.

ومن الطبيعي أن تلك النماذج والمعادلات والأساليب الرياضية والاحصائية تستخدم في حالة إمكانية الحصول على المعلومات أو تحويلها في شكل بيانات كمية أو رقمية. من هذه الأساليب، **النماذج المحددة** (Deterministic Models) حيث لا يلعب قانون الصدفة أي دور. ويمكن استخدام هذه النماذج عندما يمكن إعطاء قيم كمية لكل العوامل المؤثرة. وعلي سبيل المثال فإن المعادلة «الربح = العائد – التكاليف» تمثل نموذجا محددا حيث يمكن حساب كل العناصر كميا وبدقة. كما نجد أن الحل الذي يؤدي إليه هذا النموذج هو حل كمي دقيق، إذ اعتمد على علاقات محددة.

وكما ذكرنا، أنه يمكن استخدام هذا النوع من النماذج أو الأساليب في حالة إمكانية الحصول على بيانات كمية ودقيقة أو موثوق بها للعامل أو العوامل الخاصة بالمشكلة أو الحل. وربما تكون أهم أنواع هذه النماذج هي: تحليل نقطة التعادل، البرامج الخطية، الموازنات الرأسمالية، وإدارة المخزون وغيرها.

أما النوع الثاني فهي **النماذج الاحتمالية** Probabilistic Models حيث تأخذ في اعتبارها عامل الصدفة أو عوامل العشوائية «الإحصائية»، وهي العوامل التي توجد عادة في مواقف عدم التأكد. ومن ثم يتم التعبير عن بيانات أو حلول هذه

النماذج علي أساس احتمالات أكثر منها كيقين حتي لو أخذت هذه البيانات والنتائج أو الحلول صورا كمية.

فمثلا نجد أن شركات التأمين علي السيارات تعد قوائم توضح احتمالات حوادث السيارات مصنفة حسب نوعية أصحاب السيارات في المجتمع. وهذه وإن كانت تأخذ شكلا كميا إلا أنها ينظر إليها علي أنها احتمالات «غالبا ما تحدث» ولاتعامل علي أنها «يقين».

وسبق أن أشرنا إلى أن المديرين يستطيعون استخدام «النماذج المحددة» في حالة إمكانية تحديد أو معرفة حجم كل العناصر أو العوامل ذات العلاقة بالمشكلة ومن ثم إمكانية إعطائها قيما كمية بدقة أو بدرجة عالية من الثقة والتأكد وبالتالي لايكون لعوامل الصدفة دور مؤثر. ولكن وعلى الجانب الآخر فإن المديرين عليهم استخدام «النماذج الاحتمالية» لحل المشاكل التى تتضمن عوامل الصدفة أو عوامل عشوائية احتمالية. فمثلا إن الإدارة هنا لا تستطيع أن تعرف على وجه اليقين ما هو أثر رفع سعر السلعة على مقدار وشكل الطلب اللهم إلا في حالات نادرة، بل قد لا تعرف إطلاقا، فالمديرون هنا يقومون باتخاذ قراراتهم في ظل ظروف يحوطها قدر من عدم التأكد والاحتمالية. ويصبح الهدف هو: كيف نقلل من درجة عدم التأكد، ولذلك يأتى استخدام النماذج الاحتمالية لكي يحقق هذا الهدف وتصبح هي الأساليب المناسبة. **ومن هذه** النماذج الاحتمالية: القيمة المتوقعة، شجرة القرارات، المحاكاة وغيرها. وكما سبق أن ذكرنا أننا ننصح المديرين والمهتمين بهذا المجال بالقراءة في مراجع بحوث العمليات ومراجع الطرق الكمية في إدارة الأعمال حيث إننا في هذا المرجع لن نتعرض لشرح هذه الأساليب الرياضية تمشيا مع مستوي وحدود هذا المرجع.

أما من ناحية الأساليب الوصفية أو غير الكمية.

فهي أساليب تعتمد علي الرأي والخبرة والتوصيف والتحليل المنطقي للمعلومات والبيانات والظروف القائمة والمنشورة...إلخ. ولا شك أن لذلك أهميته الرئيسية العملية والمنطقية، حيث لا يجب أن تلغي المؤشرات والأدوات الكمية خبرة ومنطق ورؤية المسئولين والمعنيين سواء كانوا مديرين أو خبراء أو ذوى

العلاقة والمهتمين بالموضوع المطروح أو المستهلكين أو التجار أو رجال البيع ...إلخ. كما أن بالشركة مثلا أو غيرها العديد من الدراسات السابقة والعديد من البيانات والمعلومات المسجلة أو المنشورة والمهيأة والتي يمكن بتوصيفها وتحليلها واستقرائها التوصل إلى الكثير من النتائج التي تفيد في اتخاذ القرارات وفي التخطيط والتنبؤ أو الرقابة والتقييم.

ومن هذه الأساليب الوصفية ما يتم بشكل مخطط أو مبرمج أو رسمي كقوائم الاستقصاء واستطلاع الرأي، وتكوين فريق محدد من الخبراء أو رجال الإدارة أو المتخصصين أو أولي الرأي، وأسلوب دلفي، والمراجعة الإدارية، وجلسات تعصيف الذهن، وتمثيل الأدوار، وبيرت، وتحليل التقارير الخاصة، وهكذا.

ومنها ما قد يتم بأسلوب غير مبرمج أو غير مخطط، كمجرد الاتصالات واستطلاع الآراء، واستقراء البيانات والمعلومات غير المنشورة، والزيارات غير المبرمجة أو غير الرسمية، وغيرها.

وسوف نعرض فيما يلي لبعض تلك الأساليب غير الكمية:

الاستقصاء واستطلاع الرأي:

أ- يقوم جهاز البحوث في المنظمة بإجراء **استقصاءات علمية** محددة ومنظمة بين المستهلكين مثلا لمعرفة اتجاهات معدلات استهلاكهم والوقوف علي أنواع وكميات المنتجات المختلفة التي يتوقعون شراءها في المستقبل القريب. والشئ نفسه بالنسبة لكبار العملاء أو المشترين الصناعيين أو تجار الجملة والتجزئة ليقفوا علي خططهم المستقبلية، وما يمكن أن يدلوا به من آراء حول احتياجاتهم وكمياتها، أو حول موقف السوق والاقتصاد في المستقبل كما يرونه. ومن المهم أيضا في هذا المجال استطلاع آراء رجال ومندوبي البيع التابعين للمنظمة عن موقف السوق وعن قدراتهم التوزيعية وعن المنافسين ومنتجاتهم وتصرفاتهم.

ب- كما تقوم المنظمة **باستطلاع** رأي المديرين من ذوي العلم والخبرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها في مختلف الصناعات لتقف علي آرائهم حول

الظروف الاقتصادية والأحوال المستقبلية للعمل واتجاهات الركود أو النمو خلال فترات مقبلة. وقد تتم مثل هذه الاستطلاعات أيضا عن طريق المناقشات والمقابلات المفتوحة المتعمقة.

هذا وقد تقوم بعض المنظمات والأجهزة المتخصصة في البحث بإجراء هذه الاستطلاعات ونشرها علي مستوي قومي أو بيعها لمن يطلبها.

ومن الأفضل دائما استطلاع رأي أكثر من فئة أو مجموعة من تلك المجموعات التي أشرنا إليها، ومن ثم لا تعتمد الإدارة العليا على جانب واحد من هذه الآراء والتنبؤات بل تستخدم مزيجا منها لتصل إلى أساس سليم لتنبؤ متكامل ومن ثم قرارات أكثر رشدا.

الأسلوب غير الرسمي:

ولا يقل التجميع غير الرسمي للمعلومات أهمية عن الاستقصاء والاستطلاع الرسمي للرأي. فالمدير النشط الواعي لمهمته يستطيع أن يلتقط ويستفيد من الأحداث والبيانات المفيدة التي يجدها في النشرات والمقالات وفي عقود العملاء ولدي الموردين وفي المعارض، ثم ومن خلال المناقشات مع بعض ذوي الرأي أو مع فريق البيع أو من أي مصادر أخري. وقد يستخلص الإشارة الأولي لاحتمال تغيير سوف يحدث في المستقبل في الطلب أو العرض من مجرد تعبير عارض أو تعقيب عابر في مناقشة غير رسمية أو في مقال في جريدة تجارية أو بحث قصير في مجلة علمية. هذا ويقوم بعض المديرين من ذوي الخبرة بزيارات دورية لزملائهم في مختلف مناطق الدولة للوقوف علي بعض الانطباعات وعلي ما يحدث في الأماكن الأخري. ولهذا الأسلوب غير الرسمي أهميته التي قد لا يتوقعها البعض، وهو يساعد علي تنمية الإحساس بالصورة العامة للدولة والاقتصاد وغيرها الأمر الذي قد يصعب تكوينه بوسيلة أخري. والمدير المتنبه لا يهمل أي مصدر غير رسمي للمعلومات ما دام قد توافرت فيه الثقة أو له جانب من الفائدة.

بعض أساليب التنبؤ والتعرف على التغيرات التكنولوجية المتوقعة بواسطة مجموعات الخبراء:

وتعتبر هذه الأساليب من ضمن الأساليب العلمية التي تستخدم في مجال التنبؤ التكنولوجي، أي في مجال الأحداث الفنية والتطويرات والابتكارات والتركيبات الفنية أو التكنولوجية. ومن ثم فهي أساليب تختلف في مضمونها وأهدافها ومن يقوم بها اختلافا كبيرا عن الأساليب وأنواع التنبؤات الأخري الخاصة بالطلب والعرض والمبيعات والسوق والحالة الاقتصادية وغيرها.

ومن هذه الأساليب، شجرة الارتباط، التحليل التركيبي أو المورفولوجي، أسلوب مد الاتجاه، ثم الأساليب العملية كتمثيل الأدوار وكتابة السيناريو، وأسلوب تعصيف أو إثارة الفكر وغيرها من أساليب التباري، ثم أسلوب «دلفي» وسوف نكتفي هنا بعرض هذا الأسلوب الأخير، الذى أخذ اسمه عن اليونانية.

أسلوب دلفي: ويستخدم أسلوب «دلفي» أساسا للتنبؤ بالتغيرات الفنية أو التكنولوجية، وأيضا السوقية طويلة الأجل والتي يمكن أن تؤثر علي المنظمة ونشاطها الفني. وتبعا لهذا الأسلوب تقوم المنظمة باستطلاع رأي عدد قليل نسبيا من الخبراء علي فترات دورية أو عندما تقتضي الضرورة. فقد تري شركة بترول استطلاع رأي من ٥٠ إلى ٧٠ خبيرا مرة كل سنة فى موضوعات متعلقة باتجاهات الموارد البترولية والموارد الطبيعية ومصادر الطاقة عامة وذلك لتقدير ومواجهة الاحتياجات المستقبلية من الطاقة. ويقتضي هذا الأسلوب إخفاء شخصية هؤلاء الخبراء، فهم لا يعلمون مَن غيرهم يشترك في هذا التحليل أو التقدير، وتضمن المنشأة لهم ذلك أيضا، وقد يكون ذلك شرطا لاشتراكهم واستمرارهم في هذا العمل، كما أنه من سمات هذا الأسلوب لضمان الموضوعية.

وتبدأ هذه الطريقة بأن يطلب من الخبراء الإجابة علي استقصاء يعبرون فيه عن آرائهم عن احتمالات حدوث تغييرات فنية محددة أو ممكنة في السوق خلال فترة زمنية محددة. ويصمم الاستقصاء بحيث يمكن التعبير عن هذه الآراء في شكل تقديرات رقمية بجانب ما يعن من ملاحظات. فقد تقوم شركة البترول التي أشرنا إليها بسؤال هؤلاء عما إذا كانوا يعتقدون أن الدولة سوف تستطيع

تطوير نوع جديد من الوقود خلال العشرين سنة المقبلة، ويمكن أن يكون منافسا للبترول كمصدر للطاقة. ثم تقوم بتلخيص نتائج تلك الآراء والتقديرات وإعادة إرسالها إلى هؤلاء الخبراء لمراجعة تقديراتهم السابقة إذا أرادوا. بعد ذلك يعد ملخص آخر ويرسل إلي الخبراء ويطلب منهم تعليقهم علي اتجاه النتائج وأن يكتبوا ما يبرر تنبؤاتهم، وخاصة إذا اختلفت اختلافا واضحا عن الآخرين أو عن النتيجة العامة. فمثلا إذا جاءت نتيجة الإجابات علي السؤال السابق الخاص بشركة البترول أن ٨٠٪ من الخبراء لا يرون أن الدولة سوف تكتشف نوعا جديدا من الوقود منافسا للبترول خلال العشرين سنة القادمة، وأن هذه النسبة ظلت علي رأيها، عندئذ يسأل العشرون في المائة الآخرون عن أسباب عدم موافقتهم علي هذا الرأي. وفي النهاية يمكن اعداد التقرير أو الملخص النهائى ورفعه إلى الإدارة العليا.

وحيث إن طبيعة هذا الأسلوب هى استطلاع التقديرات طويلة الأجل، فإن نتيجته بالتالي تؤخذ بصفة مبدئية. ومع ذلك فإن لهذا الأسلوب أهميته وموضوعية نتائجه التي اعتمدت علي آراء الخبراء والتي وضعها هؤلاء بعناية وحرص. وقد أثبت هذا الأسلوب فائدته في حالات كثيرة حيث إن نجاح التخطيط طويل الأجل لكثير من المنظمات يتحدد جزئيا بمدي ردود الفعل في مواجهة التغيرات التكنولوجية والسوقية التي تتنبأ بها المنظمة. ومن ثم لم يعد أسلوب دلفي في السنوات الأخيرة أسلوبا شائعا فحسب، بل أصبح أسلوبا مهما.

أسلوب الفريق المحدد : (Mominal Group Technique)

ويستخدم هذا الأسلوب طريقة الاجتماع المخطط للفريق، حيث يجلس عدد من الأشخاص يتراوح بين سبعة وعشرة أشخاص حول منضدة اجتماعات ويكتب كل منهم علـى ورقة خاصة به، رأيه وأفكاره عن الموضوع المطروح، خلال مدة تكون عادة في حدود عشر دقائق. ثم يتم تبادل الآراء بين الأعضاء كل في دوره تبعا لترتيب جلوسهم حول المنضدة. ويقوم أحد السكرتاريين بكتابة كل الأفكار علي لوحة ورقية كبيرة نسبيا أو علي سبورة مرئية لكافة الأعضاء. بعد ذلك تبدأ المناقشة وتحليل الأفكار المطروحة علي أساس إعطاء كل فكرة أو رأي القدر المناسب من الاهتمام. ثم يتم ترتيب الأفكار بناء على الاحتمال النسبى

لحدوثها. وفى ضوء النتيجة التى توصل إليها الأعضاء يضعون قرارهم مدعوما بالمبررات والأرقام.

وقد يتبع هذا الأسلوب سواء في التنبؤ طويل الأجل أو قصير الأجل. حيث يركز التنبؤ قصير الأجل -مثلا- علي تقدير احتياجات المستهلك من البترول خلال ستة الأشهر أو السنة المقبلة، بينما يركز التنبؤ طويل الأجل علي مناقشة أنواع الوقود الأخري التي قد يمكن أن توجد كبدائل للبترول خلال العشرين سنة المقبلة.

هذا ومن ناحية المبدأ فإن هذا الأسلوب يتشابه مع أسلوب دلفي السابق عرضه، فكلا الأسلوبين يعتمد علي حكم الخبراء في التنبؤ بالمستقبل. ولكن الاختلاف الأساسي بينهما يأتي في أن أسلوب دلفي يقتضي إخفاء شخصية المشتركين، بينما أسلوب الفريق المحدد ذو طبيعة مفتوحة بما يسمح بتفاعل الأعضاء معا، وذلك بعكس أسلوب دلفي الذي لا يعطي هذه الفرصة بهذا القدر.

ومن البديهي أن تلك الأساليب – دلفي والفريق المحدد وما شابهها – تستخدم لتعميق المناقشة في الموضوعات التخطيطية أو عند تقييم البدائل ووضع التوصيات أو اتخاذ القرارات .

المؤشرات البارومترية Parometric Indicators

المؤشرات البارومترية هي مؤشرات تعبر عن التغيير أو تقيسه، أو تشير إلى اتجاهه. وهي بيانات اقتصادية للتنبؤ بالحالة المستقبلية للاقتصاد . فقيمة الإنتاج أو المباع أو الاستيراد من بعض المواد الأولية أو بعض السلع أو بعض الأنشطة أو الصناعات، والأسعار القياسية لتجارة الجملة أو التجزئة، وغيرها في مجالات مختلفة ذات تأثير وعلاقة بالأسواق، والحالة الاقتصادية هي بعض الأمثلة علي هذه المؤشرات. وفي عدد من الدول تنشر بعض المجلات أو النشرات الاقتصادية عددا من هذه المؤشرات.فمثلا تقدم مجلة «بيزنس ويك» (Business Week) قائمة من ثلاثة وثلاثين مؤشرا، كما قامت بتكوين دليل ذي طبيعة عامة مركب من اثني عشر مؤشرا من هذه المؤشرات. ويستطيع هذا المؤشر المركب أن يعبر

عن الحالة الاقتصادية للاقتصاد الأمريكي بشكل أفضل أو أكثر دقة من الاعتماد علي أي مؤشر آخر بمفرده؛ ومن ثم ننصح المسئولين لدينا بتطوير هذا المجال.

هذا وقد يتنبأ أي مؤشر من المؤشرات البارومترية بحدث ما أو تغير ما في الحالة الاقتصادية ومن ثم يعتبر «مؤشرا قياديا أو سباقا» (A Leadirg Indicator) ، أو يأتي متطابقا أو متمشيا مع الحدث (مؤشر تطابقي A Coincident indicator) ، أو يتخلق عن الحدث (مؤشر تخلفي A Lagging indicator) . بينما نجد أن الأنواع الثلاثة لهذه المؤشرات لها فائدتها، إلا أن المديرين عادة يكون اهتمامهم بالمؤشرات القائدة أو السباقة حيث يكون اهتمامهم بمعرفة ومحاولة تقدير ما سيحدث أو الموقف في المستقبل. وقد تستخدم الأنواع الثلاثة معا للوصول إلى تقدير أكثر دقة وصلاحية.

وبجانب ما تقدم، فقد تعمل كل منظمة حسب طبيعة نشاطها وظروفها علي تنمية مؤشرات ونسب اقتصادية خاصة بها، أو تحديد المؤشرات ذات العلاقة التأثيرية بها وبأنشطتها. فقد اكتشفت إحدي الشركات الكبيرة المنتجة للمواد الكيماوية أن معدل إنشاء المساكن الجديدة يعتبر مؤشرا جيدا لاتجاه مبيعاتها من منتج كيمائي معين، وأن هذا التأثير يأتى عادة بعد ستة أشهر فى المتوسط ويرجع السبب فى هذه العلاقة أصلا إلى أن هذا المنتج الكيمائي يدخل في صناعة وإنشاء أسقف هذه المساكن. ومن ثم فإن معدلات تشييد المساكن الجديدة والتذبذب في هذا النشاط يشعر به ويتأثر منتجو الكيماويات، وبمعدلات يمكن تقديرها مسبقا، وأن هذا التأثير يأتي بعد ستة أشهر تقريبا.

هذا وقد يستخدم «معامل الارتباط» لإثبات مثل تلك العلاقات وتحديد مدي حدتها وقدرها النسبى.

خصائص ومتطلبات الخطة والتخطيط الجيدين:

وفي نهاية ما تقدم وبناء عليه فإن الخطة الجيدة تتصف بما يأتي:

١- الاكتمال والكمال بالمعنيين السابق الإشارة إليهما فى المقدمة.

٢- أن تعمل علي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ممكنين. ولذلك كان طرح البدائل وتقييمها والاختيار من بينها أمرا مهما في التخطيط.

٣- أن تأخذ كافة ظروف المنشأة وإمكانياتها وقدراتها - المادية والبشرية - في الاعتبار، وتأثيرها علي وضع الأهداف والبرامج من ناحية وعلي تحقيقها من ناحية أخري.

٤- أن تأخذ الظروف والعوامل الخارجية المحيطة والمؤثرة في الحسبان، كالظروف البيئية والاقتصادية والحكومية والسوقية وغيرها ومدي تأثيرها.

٥- التنبؤ السليم والقدرة عليه، واستخدام الخبرة والأدوات السليمة في التنبؤ وتجميع المعلومات السابقة والحالية، وتقدير المعلومات المتوقعة بما يخدم عملية التنبؤ. إن البنود الثلاثة السابقة تعتمد بشكل أساسي علي التنبؤ السليم والقدرة عليه. ولذلك نقول أن التنبؤ السليم هو قلب أو جوهر التخطيط السليم.

٦- التنسيق السليم بين الأهداف من ناحية، وبين السياسات من ناحية ثانية، وبين برامج عمل الإدارات والأقسام من ناحية ثالثة، ثم التنسيق بين هذه كلها. فالخطة من جهة والخطط كلها من جهة أخري يجب أن تتصف بالتكامل والوحدة. وهذا يتطلب المراجعة دائما عند وضع الخطط وعند متابعة تنفيذها.

خاتمة لها أهميتها:

مما تقدم يتضح لنا وبشكل عملي وقاطع أن وظيفة التخطيط لازمة علي مستوي المنشأة ككل عن طريق مجلس إدارتها ورئيسها ومديرها العام، ثم هي وظيفة كل مدير في موقعه ومهما كان مستواه الإداري أو حجم وحدته، ولا مجال مطلقا لتجاهل هذه الوظيفة وهذا الدور والانخراط في روتين العمل التنفيذي والعالم حولنا ومن عشرات السنين يدرس ويفكر ويخطط قبل أن ينفذ فيحقق النمو والاستمرارية والاستقرار ثم التنمية الاقتصادية والبشرية والاجتماعية والسياسية.

وأخيرا...ولكي ندلل بشكل علمي علي الأهمية العملية للتخطيط وواقعيته نشير إلى بعض البحوث العالمية المعتمدة التي تمت حول موضوع التخطيط.

فقد أجري المهتمون بموضوع التخطيط عددا من البحوث والدراسات للوقوف علي مدي أهمية التخطيط (١٧). وقد أكدت هذه البحوث الأهمية الحيوية لنجاح المنشآت. فعند تحليل وظيفة التخطيط في ٣٦ شركة متشابهة موزعة علي ست صناعات مختلفة وإجراء مقارنة بينها من ناحية تلك التى تستخدم التخطيط بتلك التي لا تستخدمه **جاءت النتائج كما يلي:**

١- إن الشركات التي لديها إدارات أو أقسام رسمية متخصصة لنشاط التخطيط كانت أكثر نجاحا من تلك التي تخطط بشكل اجتهادي أو بأساليب غير رسمية.

٢- إن الشركات التي لديها إدارات رسمية متخصصة لنشاط التخطيط تؤدي أعمالها بشكل أكثر نجاحا عما كانت قبل استخدام التخطيط لأعمالها.

٣- إن تأثير التخطيط علي تلك الشركات كان حادا لدرجة أن متوسط الأداء في هذه الشركات قد ارتفع بنسبة ٣٨٪ في المبيعات، ٦٤٪ في العائد علي كل سهم، ٣٦٪ في سعر السهم.

وفي دراسة اخري أجريت علي ٩٣ شركة ناجحة يعمل بكل منها حوالي ٢٠٠٠ موظف فأقل، تبين أن أربع شركات منها فقط هي التي لا تستخدم التخطيط.

ومن ثم ونظرا للأهمية الواضحة للتخطيط فقد أصبح من الطبيعي ومن المألوف أن تقوم المنشآت مهما كانت صغيرة الحجم بالتخطيط السليم لها ولإدارتها وأنشطتها. وقد بينت الدراسات أن الفترة التي تغطيها الخطط لدي أغلب المنشآت الناجحة تتراوح بين سنة وعشر سنوات، وأن التخطيط لسنة أو سنتين في هذه الشركات كان عادة ذا درجة دقة عالية، وفي الوقت نفسه كانت الخطط طويلة الأجل والتي لفترة خمس سنوات وأكثر قليلا كانت أيضا بدرجة دقة مقبولة.

وعليه فعلي منشآتنا والقائمين عليها والمديرين بها أن يعوا ذلك تماما.



التوجيه والعمليات السلوكية في الإدارة

التوجيه والعمليات السلوكية في الإدارة

لايُضمن أن تتم أعمال على الوجه المطلوب والمستهدف دون توجيه، فالتوجيه مطلوب من قِبَل المدير – في ضوء مسئولياته وصلاحياته – ومرغوب من جانب المرءوس عمليا ونفسيا للاطمئنان على أدائه وسلوكه. إن المسئوليات التي حددها، التنظيم، والخطط، والأهداف التي حددها التخطيط هي أمور أو مراحل سابقة علي «التنفيذ»، ولا يجوز بديهيا وعمليا بل وسلوكيا أن يترك التنفيذ علي علاته ثم تأتي الرقابة لتحاسب أو لتثيب؛ ولذلك يأتي التوجيه ملازما للتنفيذ ليقوم بدور رئيسي ومهم ولا يجوز تجاهله من ناحية، وليحقق العديد من الأهداف الإنتاجية والسلوكية والإنسانية من ناحية أخري، ولذلك ارتبط التوجيه أيضا ونجاحه بعدد من «العمليات والمهارات السلوكية» التي ارتبطت بدورها بنجاح الوظائف والعملية الإدارية في مجموعها.

ومن هنا كان اهتمام علم الإدارة – وخاصة الإدارة الحديثة – بوظيفة التوجيه، والعمليات السلوكية المرتبطة بها (الاتصال / القيادة/ الدافعية / سلوك المجموعات) ودعوة المنشأة والمديرين للاهتمام بها.

وقد سبق أن تعرضنا لوظيفتي التنظيم والتخطيط . وفي هذا الجزء نتعرض للوظيفة الثالثة وهي التوجيه، ثم نتبعها بالعمليات السلوكية المشار إليها والمرتبطة بنجاح التوجيه بل والعملية الإدارية عامة.

■ ويتكون هذا الفصل من خمسة مباحث:

المبحث الأول : وظيفة التوجيه ودور المديرين

المبحث الثاني : عملية الاتصال ودور المديرين

المبحث الثالث : القيادة والمديرون

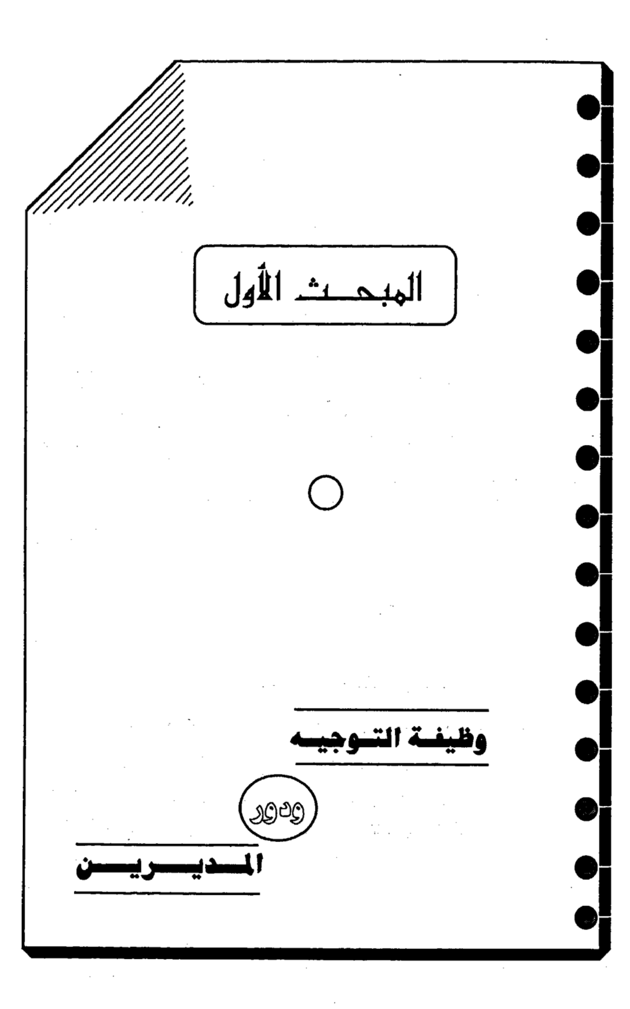
المبحث الرابع : الدافعية والسلوك ودور المنشأة والمديرين

المبحث الخامس: سلوك المجموعات والتعامل معها.

■ ويهدف إلى:

١- التعرف على أهمية دور المدير كموجه ، وكيف تنجح توجيهاته وتعليماته...

٢- دور العمليات السلوكية في الإدارة (من اتصال وقيادة ودافعية والتعامل مع سلوكيات المجموعات) في تحقيق أهداف عملية التوجيه من ناحية، وفي نجاح الإدارة من ناحية ثانية، ونجاح وفاعلية كل مدير في موقعه من ناحية أخري.


المبحث الأول
وظيفة التوجيه
ودور
المديرين

إطار وظيفة التوجيه ومسئولياتها وأهدافها:

المقصود بالتوجيه بشكل عام هو إصدار التوجيهات والإرشادات، والتعليمات، والأوامر الإدارية من جانب الرئيس أو المدير - كل مدير في موقعه - إلى المعاونين والمرءوسين الذين يعملون تحت إشرافه المباشر، وذلك بما يضمن دائما فهمهم لما هو مطلوب منهم، وقيامهم به بالشكل السليم؛ ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة. هذا من ناحية، ومن ناحية أخري بما يضمن أن يقوم هؤلاء العاملون بأداء أعمالهم عن اطمئنان واقتناع وإقدام وتقبل وروح طيبة. حيث لايكفي من وظيفة التوجيه - ومن ثم الموجه أو هو المدير - إصدار التوجيهات والأوامر الإدارية السليمة وضمان فهمها، ولكن أيضا تقبلها من جانب العاملين؛ ثم حث وتحريك هؤلاء علي تنفيذها والتحمس لها. ثم تنمية مناخ من العلاقات وجو العمل الصحي والملائم من خلال عملية التوجيه، وهذه بدورها تسهل عملية التوجيه وتقبلها والتفاعل معها. فقد تكون عملية التوجيه في حد ذاتها وطريقتها وأسلوب ومنهج المدير حيالها يولد توترا ومناخا ومواقف معاكسة أو مقاومة أو سلبية خطيرة.

وبالتالي يمكن إيجاز أو تصنيف المسئوليات الرئيسية للتوجيه في ثلاث كما يلي:

١- إصدار التوجيهات والأوامر الإدارية السليمة والوا ية والمفيدة.

٢- حث وتحريك المرءوسين نحو التقبل والتحمس وا! تنفيذ لما هو مطلوب.

٣- أن يؤدي ويعمل علي تنمية مناخ من التفاعل وجو العمل الصحي والملائم، ومن ثم تحقيق التوجيه لأهدافه العملية والسلوكية. أي من وجهة نظر العمل وأهداف الإنتاجية ومن وجهة النظر الإنسانية والسلوكية.

وللتوجيهات أو التعليمات والأوامر الجيدة بعض الشروط والخصائص التى تجعلها تحقق أهدافها، منها:

١- «الوضوح» وعدم اللبس أو الغموض، وعدم خضوعها للتأويل والحاجة إلى التفسيرات، واكتمال المعلومة.

٢- عدم احتوائها على «الحجم أو الكم» غير المناسب من المعلومات دفعة واحدة.

٣- «استخدام اللغة» والاصطلاحات السليمة والمباشرة من ناحية، والتي تتفق مع طبيعة المتلقي من ناحية أخري.

٤- «الأسلوب واللهجة» والصيغة غير المنفرة أو غير المحرجة، إن الأسلوب الإنسانى والأسلوب الديموقراطى أفضل من غيرهما. إن صيغة «الطلب» أفضل من صيغة الأمر في معظم الأحيان.

٥- «الارتباط والعلاقة»، أى ارتباط التعليمات والتوجيهات بالموقف وعدم خروجها عن الموضوع أو عن الحاجة وعدم تعارضها مع الظروف المحيطة.

٦- «المشاركة» عنصر له أهميته وخاصة عندما يتطلب الأمر ذلك أو يستحق ذلك.

٧- «التفسير والتبرير والإقناع» وعرض الأسباب كلما استدعي الأمر ذلك لاطمئنان الطرفين إلى ما هو مطلوب.

٨- «تحاشي الازدواجية» في التوجيه وإصدار التعليمات، وذلك تمشيا مع المبدأ التنظيمي، مبدأ وحدة السلطة الآمرة.

٩- «عدم التعارض» مع التسلسل والتدرج الرئاسى.

١٠- تلقي رد الفعل أو استشعاره لدي المتلقي ومحاولة مواجهة السلبي منها، وتوفير القدر الملائم من الإنصات للمتلقي إن كانت له تعليقات أو ملاحظات أو استفسارات، حتي يجهز عمليا ونفسيا ويطمئن علي ما سيقوم به وخاصة عندما يسند إليه عمل أو مهمة غير روتينية مثلا، ولهذا أهميته.

١١- إن كان الهدف من أحد التوجيهات والتعليمات «تغيير الاتجاهات»، فيجب أن ندرك ان الاتجاهات والقيم وما شابه يصعب تغييرها بالتعليمات والأوامر والقرارات، أو حتي بالمناقشة، ولكنها تحتاج إلي جهد وصبر وتشجيع ومداخل وطرق غير مباشرة سلوكية وغير سلوكية.

١٢- وأخيرا، أن يكون الموجه فاهما لما يقوله ولما يريده، واثقا من نفسه ومن الغير، مدركا لمشاعرهم وأحاسيسهم وقدراتهم .

إننا بتلك الشروط والخصائص نحول «السلطة الآمرة» أو «القسرية» التي في يد المدير إلى «سلطة المرجع» و «سلطة الاعتراف» و «سلطة قيادية» موجهة، وليست مجرد سلطة إدارية تنظيمية أو رسمية.

الدعائم الأربع لتعظيم نجاح التوجيه:

إن ما تقدم يجعل التعليمات والأوامر الإدارية جيدة، ويوفر لها الخصائص والشروط المطلوبة، ويساهم في حث المرءوسين علي تنفيذها ، غير أنه لا يكفي لنجاح وظيفة التوجيه، وتوفير جو العمل الصحي والملائم، وتوفير الارتباط والتحمس اللازمين للعطاء في التنفيذ والإجادة فيه حيث تتحمل وظيفة التوجيه قدرا كبيرا من أعباء هذا كله، حيث إن التوجيه هو الوظيفة المستمرة أو الملازمة للتنفيذ، والذي يقوم بها كما عرفنا -هو المدير أو الرئيس المباشر- كل مدير في موقعه - ومن ثم فعملية التوجيه هي الوظيفة أو النشاط الذي يعايش العمل والتنفيذ والعاملين طوال الوقت، وذلك من خلال كل مدير، **وعليه** فإن نجاح هذه العملية أو هذه الوظيفة وتحقيقها لمسئولياتها وأهدافها الثلاثة السابقة يتطلب أن يتوافر للعمل وفي المنشأة، ومن ثم يتوافر لدي كل مدير:

١- **الاتصال** الجيد والقدرة عليه، وأن يكون المدير متصلا جيدا.

٢- **القيادة** الجيدة، وأن يتحول المدير إلى قائد إدارى وليس مجرد مدير رسمي.

٣- **الدافعية**، سواء كانت دوافع مادية أو معنوية وسلوكية (ولكل من المنشأة والمدير دور فى ذلك).

٤- تفهم سلوك الأفراد والجماعات والتعامل معها.

ونعرض فيما يلى إيجازا لكل من هذه الدعائم الأربع من ناحية علاقتها بعملية التوجيه ونجاحها لحين التعرض لها كوظائف إدارية تفصيلا.

فمن ناحية الاتصال: فعملية التوجيه في حد ذاتها أو في جوهرها هي «عملية اتصال» أو أنها تقوم علي عملية الاتصال، فهي علاقة بين مرسل ومستقبل. «مرسل» لديه معلومة (رسالة) ذات معني وهدف معين يقوم عن طريق «وسيلة» (شخصية مباشرة أو غير مباشرة) بتوصيلها إلي «المستقبل» (أو إلى مجموعة من المستقبلين)، وبالتالي فإذا لم يكن المدير مرسلا جيدا ومتفهما، وإذا لم تكن الرسالة مفهومة وجيدة الصياغة، وإذا لم تكن الوسيلة مناسبة، وإذا لم تتم دراسة المستقبل وطبيعته وحالته وموقفه عامة، وعند عملية الاتصال خاصة، نقول: إذا لم يتم ذلك كله فإن عملية الاتصال لن تتم بنجاح ولن تتحقق لها الفاعلية، ومن ثم تفقد عملية التوجيه فاعليتها. لذلك أصبح الاتصال علما له أصوله وقواعده التي يمكن تعلمها واكتسابها بجانب الاستعداد الشخصي لدي الشخص نفسه، حتي يكون متصلا جيدا، ومن ثم إحداث التأثير المطلوب من عملية التوجيه.

ومن ناحية القيادة: فإن المدير الرسمي - أى مدير في موقعه- عندما يتحول إلى قائد إداري فإن توجيهاته وتعليماته سوف تلقي القبول والتقبل والاعتراف والاحترام والمساندة والتحمس بشكل أكبر، وذلك نتيجة العلاقة التأثيرية وروح الجماعة والتعاون الاختياري والثقة المتبادلة التي تكون بين المجموعة ومن يعتبرونه قائدا لها. فالعلاقة بين الرئيس الرسمي والمرءوسين غير تلك العلاقة بين الرئيس القائد والمجموعة، **فالأولي** يحكمها التنظيم الرسمي ويؤدي العاملون في إطارها العمل لمجرد أداء الواجب أو للإبقاء علي الوظيفة أو تجنبا للعقاب أو الجزاء أو اللوم والتأنيب، وربما لمجرد إرضاء الضمير، ناهيك عن قدرة البعض علي التهرب من العمل والمسئولية بل والتحايل في سبيل ذلك بجانب التوجهات والآثار السلبية التي يمكن أن تحدث أو يمكن أن يحدثها هؤلاء العاملون. بينما **الثانية** تحكمها وتؤدي إليها العلاقة الارتباطية بين الطرفين والحب والثقة والاحترام المتبادل ومراعاة الأهداف المشتركة، فالمدير الرسمي

يستمد سلطته وقوته من منصبه الذي عين فيه، أي من التنظيم الرسمي، بينما المدير القائد أو هو القائد الإداري يستمد قوته من المجموعة نفسها وتفاعلها معه وثقتها واعترافها به وتقبلها له، ومن العلاقة التأثيرية بينهما.

وهذا ما ندعو إليه كل مدير في حدود موقعه ومستواه الإداري حتي يكون مديرا وقائدا فعالا، ومن ثم موجهاً فعالا بما يسهم في نجاح عملية التوجيه وتحقيق آثارها المستهدفة.

ولذلك أيضا أصبح موضوع «القيادة» علما له أصوله وقواعده ثم نظرياته التي يمكن تعلمها والتدرب عليها بجانب الاستعداد الشخصي لدي الإنسان نفسه ليكون قائدا لمجموعة من الأفراد. فالقيادة واستحقاقها والاعتراف بها لا تأتي من فراغ.

إننا لا نتوقع موجها أو توجيها ناجحا من جانب المدير لمجموعة من الناس، توجيها يؤدي مهامه ويحقق أهدافه التي بدأنا بها هذا الموضوع دون توافر صفات وعادات القيادة فيه، وفي أدائه بقدر الإمكان.

ومن ناحية الدافعية، وهي الدوافع المادية والمعنوية التي يسعي إليها الإنسان ويجب تحقيقها له بقدر الإمكان حتي يستطيع العطاء ويحقق الرضاء الوظيفي. فسلوك الإنسان يتحدد نتيجة دوافعه ونوعيتها وحاجته إلي إشباعها، وفي الوقت نفسه فبقدر إشباع هذه الاحتياجات ومن ثم الدوافع بقدر حجم ونوعية سلوكه وعطائه. فالعلاقة تأثيرية بين الدوافع والأهداف والسلوك. وبالتالي فمهما كان التخطيط والتنظيم سليمين، ومهما كانت الرقابة موجودة وجادة في الوقت الذي تغيب فيه الدوافع وإشباع الحاجات - مادية أو عينية أو معنوية - فإن العطاء سيكون محدودا أو مؤقتا، وستظهر السلبيات السلوكية أوالشخصية والتنموية والوظيفية آجلا أو عاجلا. وهذا ما أدي إلى تصدي علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع وعلماء العلوم السلوكية والإنسانية علي وجه الخصوص لموضوع الإنسان والموظف والدافعية وظهور النظريات الإيجابية فى هذا المجال، ودعوة المنشآت والمديرين إلي تفهمها والعمل على هداها وأخذها مأخذ الجد والتطبيق، وقد نادت تلك النظريات والمفاهيم بضرورة فهم «طبيعة الإنسان»، ثم فهم ودراسة «السلوك الإنسانى»، ومن ثم فهم وتحديد «نوعية

حاجاته ورغباته» وأهدافه عامة وفي العمل خاصة، ثم محاولة التعامل معها أو التعامل معه على هذا الأساس، لمحاولة «إشباع هذه الحاجات» بقدر الإمكان، وذلك سعيا وراء تحقيق «الرضاء الوظيفى» من ناحية و«الإنتاجية والعطاء» من ناحية ثانية.

وفي مجال عملية التوجيه التى نحن بصددها فمن الواضح أن نجاح عملية التوجيه وتقبل المرءوس لها وتحقيقها لأهدافها السابق التحدث عنها يتأثر كثيرا بمدي الرضاء الوظيفى الذى يشعر به الموظف نتيجة مدي تحقيق الوظيفة والعمل والمنشأة لحاجاته ودوافعه مادية كانت أو معنوية. فبقدر الدافع علي العمل بقدر تقبل التوجيه وكمال تنفيذه. فبدون توافر التحفيز من جانب المنشأة والمدير ومن ثم بدون توافر الدافع والحافز والرضاء لدى الموظف فكأن المدير كمن «ينفخ في قربة مقطوعة».

والحقيقة أن توفير هذه الدافعية والتحفيز هو مسئولية المنشأة عن طريق اعترافها بهذا المفهوم وإيجادها للنظام المادى والعيني والمعنوي الذى يوفر ذلك من ناحية، وأسلوبها الديموقراطي والسلوكي والمشارك في فلسفة إدارة العمل والأفراد من ناحية ثانية. **غير** أننا لا نعفي المدير - كل مدير في موقعه - من مسئوليته فى هذا المجال فى حدود إمكانياته وصلاحياته، سواء فى مجال الإثابة والمكافأة، أو علي وجه الخصوص في توجهاته وتعامله السلوكى مع المرءوسين ومراعاة مشاعرهم وحاجتهم إلى التقدير والاعتراف والمساندة والتشجيع والحفز ثم الثقة فى المشاركة وتفويض الصلاحيات والرقابة الذاتية والبناءة.

إن موضوع الدافعية كبير ومتشعب ومعقد ويحتاج إلى تفهم ودراسة وتعمق، وهذا ما ندعوا إليه المنشآت والمديرين.

ومن ناحية سلوك المجموعات، فمن الثابت أن الجماعة أو المجموعة - علي أي مستوي - لها سلوك جماعي ينتج عنها بصرف النظر عن السلوك الفردى والآراء الفردية لكل عضو في هذه المجموعة. ومن ثم أيضا فإن سلوك وتوجهات الفرد كفرد قد تختلف عنها كعضو في المجموعة فللموقف الجماعى تأثيره سواء اتفق معه الفرد أو لم يتفق، وقد يتبناه عن طواعية أو غير طواعية. وكما تؤثر المجموعة على الفرد فإن الفرد أيضا قد يؤثر على المجموعة وسلوكها

وما تتبناه - جزئيا أو كليا - وخاصة عندما يتمتع هذا الفرد بصفات معينة. المهم في النهاية أن للمجموعة شخصيتها الاعتبارية أو المعنوية، ولها سلوك وأنماط واتجاهات ومواقف لابد من التعامل معها، الأمر الذى يستدعي دراسة أنواع وسلوك المجموعات حتى يمكن قيادتها والتأثير فيها وتوجيهها وضمان تقبلها لهذا التوجيه. فالتأثير في الفرد غير التأثير فى الجماعات. ولهذا اهتم العلماء السلوكيون كما اهتمت الإدارة الحديثة بهذا الموضوع ودعت المديرين إليه.

وأخيرا علاقة وظيفة التوجيه بالوظائف الأخرى للإدارة:

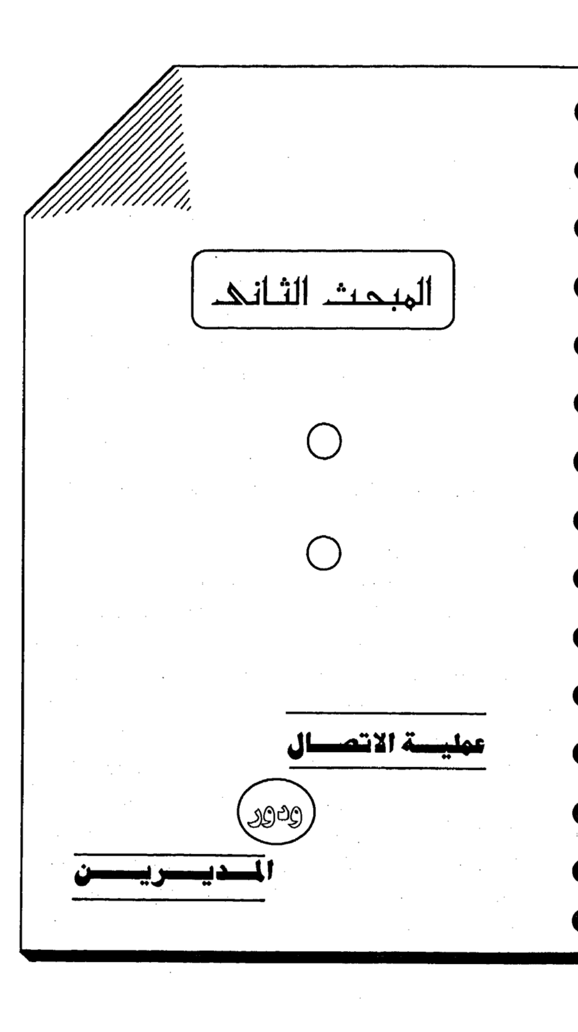
كما نعرف، إن وظائف الإدارة - ومن ثم كل مدير - هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. إن التخطيط والتنظيم سابقان «للتنفيذ»، بينما الرقابة والتقييم تأتي مع أو تتبع أو بعد ثم في نهاية التنفيذ، بينما «التوجيه» يأتي «ملازما» للتنفيذ، هذا من ناحية، ومن ناحية أخري فإن التوجيه هو الذى يعمل علي وضع الخطط (بعناصرها التى عرفناها) موضع التنفيذ السليم، أي أنه هو الذى يعمل على ضمان أن ما يتم إنما يتم طبقا لما كان مطلوبا، أي لما كان مخططا له، أو بالشكل والأداء الذى يؤدى إليه، وأن كل موظف يؤدى ما عليه بالوسائل السليمة وإلا احتاج إلى التدخل والتوجيه. ومن هنا تظهر أيضا أهمية وظيفة التوجيه. ولكى نستكمل العلاقة مع الوظائف الأخرى نقول إن التوجيه هو الذى يعمل على وضع الخطط موضع التنفيذ السليم، وذلك من خلال التنظيم والهيكل التنظيمى القائم. أى أن مَنْ فى يده سلطة وحق ومسئولية التوجيه هو كل مدير أو رئيس أو مشرف في حدود أو في إطار الوحدة الإدارية التابعة له حسب الهيكل التنظيمى الموضوع، وفي حدود أو إطار المسئوليات والصلاحيات أو الاختصاصات المقررة فى التنظيم، ثم وبهدف تنفيذ مسئوليات هذه الوحدة ومسئوليات كل موظف بالشكل السليم. هذه هى علاقة التوجيه بالتنظيم. أما من ناحية علاقته بوظيفة الرقابة والتقييم، فالعلاقة هى علاقة تأثيرية متبادلة، بمعنى أن التوجيه يجب أن يستفيد من نتائج الرقابة وتقييم الأداء الذى يتم (رقابة بالتغذية العكسية) كما أنه يعمل مقدما على توقع وتفادى الأخطاء المقبلة (رقابة بالتغذية الأمامية) كما أنه يمكن فى بعض المواقف محاسبة أو مراجعة أو مساءلة الموظف فى ضوء ما صدر إليه من تعليمات أو توجيهات.

وفى الختام... إن كل ما تقدم عن مسئوليات وأهداف وظيفة التوجيه من ناحية، وعن علاقتها التأثيرية بوظائف الإدارة الأخرى، يوضح لنا أيضا أهمية هذه الوظيفة ومدي هذه الأهمية.

كما أن ما تقدم عن متطلبات وشروط التعليمات والأوامر الجيدة وعن الأركان أو الأبعاد السلوكية التى يقوم عليها نجاح عملية التوجيه - وهي الاتصال/ القيادة / الدافعية / سلوك الفرد والجماعات) يوضح لنا أيضا مدى أهمية وجدية وعدم بساطة هذه الوظيفة. فالتخطيط والتنظيم هى أمور على الورق - إن جاز هذا التعبير - بينما التوجيه هو الوظيفة العملية التى تعايش العمل، وهى الوظيفة التى تلازم العمل والتنفيذ، وهى الوظيفة التى تعايش العاملين ماديا وسلوكيا. فهى وظيفة رئيسية وحتمية من جانب المدير كما رأينا، ولكن ما نود تأكيده فى الختام أنها مطلوبة ومرغوبة من جانب المرءوس سواء سعى أو لم يسع إليها - وبالقدر المناسب طبعا - وخاصة بالنسبة لبعض الأعمال من ناحية وبعض الأوقات من ناحية أخرى، أو عندما تسند له مهام معينة للقيام بها أو إعدادها. إن ذلك ليس فقط لكى نضمن أن يقوم بها بشكل سليم، وأثر ذلك على عنصرى الإنتاجية والفاعلية من ناحية والرضاء الوظيفى من ناحية ثانية، ولكن أيضا هناك بعدٌ آخر - أو مكمل- وهو الناحية النفسية أو التهيئة النفسية للموظف عندما يفهم ويتفهم من ناحية ويشعر بالثقة والاطمئنان على ما يؤديه أو سيقدم عليه من ناحية أخري حيث عرف ما هو مطلوب، وكيف يريده المدير؛ مطمئنا أيضا إلى تقييم المدير ونظرته إليه بعد ذلك.

وهكذا - ومن كل ما تقدم - نجد أن وظيفة أو عملية التوجيه وأساليبها وأهدافها المتعددة وتأثيراتها وأبعادها المتعددة - سواء من الناحية الإنتاجية أو الإدارية والسلوكية - هى وظيفة مهمة بل ربما تكون خطيرة، ومن ثم لا يجب أخذها أو تناولها ببساطة.

هذا، ومن ثم سنواصل التعرض بشئ من التفصيل فى الأجزاء التالية لكل عملية أو وظيفة من العمليات السلوكية السابق الإشارة إليها، والتى يجب مراعاتها من جانب المنشأة وكل مدير والتي تنادى بها الإدارة العلمية - وخاصة مناهج الإدارة السلوكية الحديثة.


المبحث الثانى
عمليـــة الاتصـــال
ودور
المـــديـــريـــن

سبق أن أشرنا في الجزء السابق الذى تناولنا فيه وظيفة التوجيه كوظيفة إدارية يزاولها كل مدير - أن هناك مجموعة من العمليات السلوكية التى يجب توافرها ومزاولتها بشكل جيد حتى تنجح وظيفة التوجيه فى تحقيق أهدافها، بل وحتى تحقق العملية الإدارية فعاليتها تجاه الإنتاجية من ناحية وتجاه تحقيق الإشباع والرضاء الوظيفى ورفع الروح المعنوية من ناحية ثانية. هذه العمليات السلوكية هى الاتصال / القيادة / الدافعية والتحفيز / التعامل مع المجموعات. وفى هذا الجزء نتناول «عملية الاتصال»، سواء بين الرئيس ومرءوسيه أو العكس، وسواء كان شفويا أو مكتوبا، وكمهارة وعلم يجب أن يزاولها المدير بكفاءة.

عملية الاتصال وتأثيراتها:

لا يمكن التصور أن هناك عملا يمكن أن يتم دون اتصال، أو تغيير يمكن إحداثه دون اتصال، سواء كان اتصالا شخصيا أو غير شخصى، أو كان مباشرا أو غير مباشر. ولا يمكن تصور إدارة الأعمال دون عملية الاتصال. فعند «التخطيط» لابد من الاتصال، وخلال المتابعة والرقابة لابد من الاتصال. كما أن الاتصال هو جوهر ومحور «عملية التوجيه»، حيث إن إصدار التوجيهات والتعليمات والأوامر والقرارات في حد ذاته غير كاف، بل المقصود هو إيصالها وفهمها، كما أن التوجيه الشفوى هو فى حقيقته عملية اتصال، ونفس الشئ بالنسبة للسياسات والأهداف والنظم سواء عندوضعها أو عند نقلها أو عند إفهامها. والأفراد والمديرون داخل المنشأة دائما أبداً في عملية اتصال فيما بينهم، ثم بين الرئيس والمرءوسين (اتصال من أعلي إلى أسفل) وبين المرءوس والرئيس (من أسفل إلي أعلى) ثم الاتصالات الأفقية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخري هناك الاتصال الخارجى بين المنشأة والجمهور أو البيئة المحيطة أو الجهات والفئات الخارجية... إلى غير ذلك. من هنا يحتل الاتصال أهمية كبرى في حياة وكيان المنشأة لضمان استمرار وتيسير الأعمال وإدارتها وتحقيق التعاون والتفاعل والانسجام والتنسيق اللازم

والفهم المتبادل بين الأطراف المعنية. ومن ناحية أخري نجد أن لوظيفة الاتصال أثرها المهم وعلاقتها الرئيسية بترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث يظهرذلك في ثلاثة جوانب، الأول في نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، والثاني في تأمين وصول القرارات وتفسيرها وتنفيذها بشكل سليم، والثالث في متابعة مدى ومشكلات تطبيقها وارتداد المعلومات حولها.

لهذا وغيره فعمليات الاتصال هى بمثابة الشرايين التى تربط بين أجهزة وأنشطة وأعضاء المنشأة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى هي من الوظائف الإدارية الرئيسية التي تربط بين الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق التلاحم بينهما. ومن ثم تؤثر علي فاعلية الإدارة.

عناصر وأطراف عملية الاتصال:

عملية الاتصال هي علاقة بين «مرسل» و «مستقبل». المرسل لديه «معنى مقصود» يقوم بصياغته فى شكل «رسالة» – شفوية أو مكتوبة أو مرئية – ينقلها من خلال «وسيلة» – شخصية أى مباشرة أو غير شخصية أي غير مباشرة – وذلك إلى «المستقبل» فردا كان أو مجموعة. وبالتالي يخلص المستقبل إلى «المعنى المفهوم» والذى نأمل أن يكون مساويا «للمعنى المقصود» **(انظر الشكل المرفق)**

وبالتالي فإن «عملية الاتصال» عملية معقدة، أو ليست بالبساطة التى قد يعتقدها البعض، وذات أطراف متعددة (مرسل / رسالة / وسيلة / مستقبل). وعندما يكون لدى المرسل شئ أو معنى مقصود يريد نقله أو قوله أو توصيله فإن هذا المعنى سيمر من خلال «ذات» المرسل فيتأثر به ثم يمر من خلال صياغة الرسالة ليتأثر مرة ثانية ثم من خلال الوسيلة التى ستحمله ليتأثر مرة ثالثة بطبيعة هذه الوسيلةوكيفية نقلها للرسالة، وأخيرا يصل إلى المستقبل ليمر من خلال «ذاته» ليتأثر مرة رابعة، ومن ثم يخرج «المعنى المفهوم»، وفى كل مرة قد يمر المعنى المقصود بسلامة كما أريد له وقد يحدث له ما يسمى بالتشويش أو التحريف أو التغير غير المقصود، ومن ثم لن يكون «المعنى المفهوم» مساويا «للمعنى المقصود» **وذلك بسبب واحد أو أكثر من الأسباب التالية:**

– أن «المرسل» لم يكن مرسلا جيدا أو غير متفهم لما يريد نقله أو في موقف

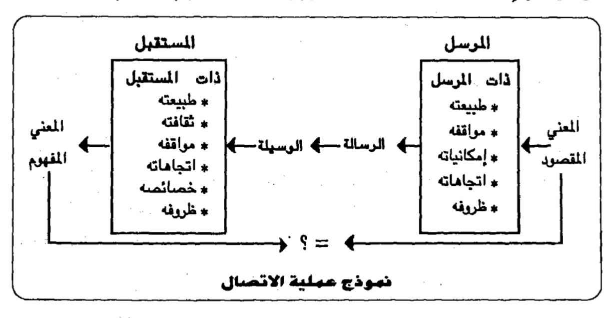
أو فى حالة لا تسمح بعملية الاتصال، أو أنه لم يستطع أن يتجرد من «ذاته» - أو لم يدرك أهمية ذلك - بما انعكس على صياغة أو توصيل المعنى المقصود.

- أن «الرسالة» لم تتم صياغتهابالشكل السليم الذى تتوافر فيه الشروط الجيدة من ناحية والمضمون المقصود من ناحية أخرى.

- أن «الوسيلة» المستخدمة لم تكن هى الوسيلة المناسبة سواء للرسالة أو للمستقبل (أو كان من الضروري استخدام أكثر من وسيلة)

- أن «المستقبل» لم يكن من حيث الظروف أو التوقيت أو الحالة أو التكوين الذى يسمح له بالاستقبال أو بتلقى الرسالة، أو من ناحية أخرى إن المرسل لم يأخذ المستقبل وذاته (طبيعته/ ثقافته/ تقاليده/ حالته/ جنسه وجنسيته/ ... إلخ) فى الحسبان، سواء عند صياغة الرسالة أو عند اختيار الوسيلة أو في توقيت نقلها.

- إن عملية الاتصال لم يتوافر لها القدر الكافى من الانتباه والإنصات. فالاتصال الناجح هو «الاتصال ذو الاتجاهين». قدرة على توصيل وإعطاء المعلومات (من ناحية المرسل والرسالة والوسيلة) وقدرة على «الإنصات» من جانب المستقبل للحصول على القدر الملائم والمفهوم من المعلومة أو المعلومات، ومن ثم يمكن أن يتحقق التأثير المطلوب أو رد الفعل المطلوب. وأيضا قدرة على الإنصات أيضا من جانب المرسل نفسه عند متابعة رد الفعل لدى المستقبل، وإن الإنصات المتبادل يجعل المستقبل فى حالة نفسية ملائمة لتقبل المرسل وما يريد توصيله. والإنصات عادة قد يفتقدها الكثيرون الأمر الذى يجب التنبه إليه واكتسابه.



نموذج عملية الاتصال

– وفى هذا الصدد نشير أيضا إلى أن هدف عملية الاتصال ليس مجرد نقل المعلومة بشكل سليم وكامل، ولكن الهدف الحقيقى وراء ذلك يجب أن يكون إحداث تغيير ما – كبيرا كان أو بسيطا– لدى المستقبل، وإلا كان جهدا دون هدف أو كان مجرد تشويش (أو ضوضاء) لا فائدة ولا معنى له.

* إن هذا كله يوضح لنا فى عجالة ماهية الاتصال ومدى أهميته فى حياتنا وفى منشآتنا وأهمية عدم افتراضنا بساطتها، فليس كل معنى مقصود وكل رسالة مطلوب نقلها وكل تأثير مطلوب إحداثه يمكن أن يصل كما أريد له.

* وإذا كان حديثنا هنا عن المنشأة والاتصال الإدارى فلا يمكن تصور «إدارة» دون اتصال. فبدون الاتصال لا تكون هناك إدارة، ولا يكون هناك عمل بل لا تكون هناك منشأة، ولن تكون هناك قرارات مفيدة ولن يكون هناك تنفيذ سليم. إن كثيرا من الدراسات تقول أن أكثر من ٦٥٪ من وقت المدير تُقضى فى الاتصال الشفوى (فى المتوسط) وذلك طبعا خلاف الاتصال التحريرى.

*ويمكن أن تتم الاتصالات فى المنشأة **بوسائل متعددة** منها المقابلة الشخصية أو الثنائية، والمقابلة الجماعية، والقرارات المكتوبة، المذكرات والتقارير الدورية وغير الدورية، ملصقات الحوائط أو لوحة الإعلانات، الأفلام التسجيلية أو التعليمية أو الإخبارية، المجلات والجرائد الخاصة بالمنشأة أو حتى العامة أحيانا، وأخيرا الوسائل المعنوية كالهدايا فى المناسبات أو شهادات التقدير والشكر وما شابه، كوسائل تحمل رسائل ومعانى مقصودة معينة. ومن ثم يجب الاعتناء جيدا باختيار الوسيلة، أو الوسائل المناسبة لطبيعة الرسالة ومدى أهميتها ومحتواها والتأثير المطلوب إحداثه، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى طبيعة المستقبل أو المستقبلين، وأعدادهم ومدى انتشارهم، وحالتهم ومواقفهم، وظروف وتوقيت الموقف.

وهنا نوضح ما سبق أن أشرنا إليه من أن اختيار الوسيلة المناسبة يصبح نقطة أساسية ومؤثرة في نجاح عملية الاتصال، حيث يتم اختيار وسيلة أو أكثر من هذه الوسائل في ضوء طبيعة الموقف والاعتبارات التى تحكمه، ومنها: مدى السرية أو الخصوصية المطلوبة، عدد الأفراد المطلوب الاتصال بهم ومواقعهم ومدى انتشارهم، طبيعة ونوع الرسالة المطلوب توصيلها والمعنى المقصود الذى

تحمله والتأثير أو التغيير المطلوب إحداثه والسرعة المطلوبة فى إيصال الرسالة، طبيعة وذات المستقبل أو المستقبلين، مدى وضوح أو صعوبة الرسالة والمعلومات التى تحملها، وأخيرا عنصر التكلفة.

* **ومن ناحية الرسالة** وصياغتها يجب أن تكون واضحة دون لبس أو غموض، وكامله ولا تقبل التأويل، وأن تتضمن الألفاظ أو التعبيرات والاصطلاحات أو المصطلحات التي تتفق مع الموضوع من ناحية ومع الهدف من ناحية ثانية ومع طبيعة ومستوى وذات المستقبل من ناحية ثالثة، ثم الشرح والتكرار إذا كان مطلوبا أحيانا، والمباشرة أي دون لف أو دوران، ارتباطها بالموضوع والهدف، أن تعمل على إحداث التأثير أو التغيير المطلوب، المناسبة من ناحية الكم والحجم ومدى البيانات والمعلومات، ... إلخ.

* **خلاصة القول** أن «الاتصال» أصبح علما له أصوله وقواعده التى يمكن تعلمها واكتسابها فى كيف يكون الفرد أو المنشأة مرسلا جيدا وكيف تصاغ الرسائل بشكل جيد، وكيف تختار وتستخدم الوسيلة المناسبة، وكيف تتم دراسة المستقبل وطبيعته وكيف يكون الفرد أو المستقبل منصتاً جيدا، وما هى عقبات الاتصال الفعال وعوامل تحسينه حتى يكون المعنى المقصود مساويا للمعنى المفهوم، وإحداث التغيير أو الهدف المطلوبين، ومن ثم نجاح عملية الاتصال. ولهذا كله أيضاً اهتم علم الإدارة بالاتصال، وكيف يكون المدير متصلا جيدا وأن الاتصال وظيفة من وظائف الإدارة والمدير الرئيسية.

عمليات الاتصالات الإدارية داخل المنشآت: (أنواعها واتجاهاتها):

بعد أن وقفنا علي مفهوم الاتصال وعناصره وأطراف وتأثيره ومدى أهميته، نعرض فيما يلى لعمليات الاتصالات التى تحدث داخل المنشآت ومدى أهمية كل منها، وبعض ما قد يعوقها، وبعض ما يساعد على نجاحها ومن ثم ما يجب على المنشآت والمديرين مراعاته.

عموميات:

* من زاوية معينة يمكن النظر إلى عملية الاتصال - فى غالبيتها أو بشكل عام - على أنها عملية أو موقف بين أفراد. بين فرد وآخر أو بين فرد ومجموعة

من الأفراد (صغيرة أو كبيرة). ومن الطبيعى أن عملية الاتصال بين الأفراد داخل المنشأة عملية مستمرة سواء عن طريق أو بأسلوب رسمى أو غير رسمى، وذلك لتبادل المعلومات بأنواعها وأشكالها المختلفة، ولتحقيق أهداف مختلفة. وقد بينت بعض البحوث أن الأفراد - موضع البحث - يقضون ٦١٪ من وقتهم فى الاتصال، ومن الطبيعى بالتالى أن هذا الاتصال الذى محوره الشخص مرسلا ومتلقيا أن تكون له عوائقه التى مصدرها الإنسان وطبيعته وموقفه، الأمر الذى يجب التنبه إليه وترشيده كما سنرى.

*ومن زاوية أخري يمكن النظر إلى عمليات الاتصال من ناحية اتجاهها ومسار تدفقها إلى أنها اتصالات أفقية أو اتصالات رأسية:

والاتصالات الأفقية - أي بين الأقران سواء كانوا رؤساء أو مرءوسين - لها أهميتها وتأثيراتها من جهة وفائدتها من جهة أخري كما سنبين، ومن ثم وجب الالتفات إليها وتنميتها وترشيدها. وقد بينت بعض الدراسات أن هذه الاتصالات الأفقية تمثل النسبة الأكبر مقارنة بالاتصالات الرأسية.

أما الاتصالات الرأسية، فقد تكون من أعلي إلى أسفل (بين الرئيس والمرءوس) أو من أسفل إلى أعلي (أي بين المرءوس والرئيس) وهى اتصالات أساسية ولا مفر منها، ولها عوائقها أيضا والتى يجب التنبه لها وتذليلها وترشيدها.

* ومن الملاحظ أنه كلما ارتفع المستوى الإدارى للمدير بالهيكل التنظيمى زادت درجة التحريف التى تعترى المعلومات الواصلة إليه - أو عدم دقتها - فهناك من المعاونين أو المرءوسين ما تقل درجة استجابتهم وصراحتهم فيما يتعلق بالمعلومات ومشاكل العمل والعلاقات التى يواجهونها عندما يتحدثون إلى الرؤساء أو عندما يتحدثون في وجودهم. وعموما كلما قلت درجة الارتباط أو التفاعل أو الثقة مع الرئيس زادت درجة التحريف.

*ونقطة أخري هى أن حجم ومقدار الاتصالات ودرجة تدفقها قد تزداد على بعض قنوات الاتصال فى المنشأة الأمر الذى يجب تنظيمه - إرسالا أو تلقيا - وربما نلاحظ ذلك بشكل أكبر كلما ارتفعنا على الخريطة التنظيمية مما يزيد

العبء على هذه القنوات وعلى تلك المراكز الإدارية في المستويات الأعلى، الأمر الذى يجب أيضا تنظيمه، ربما عن طريق تفويض هذا المدير لبعض من سلطاته ومسئولياته إلى معاون أو أكثر، أو أن يجد طريقة أو أسلوبا لتصفية المعلومات قبل أن تصل إليه عن طريق سكرتير أو مدير مكتب فنى أو مساعد له أو جهاز كامل لهذه المهمة .وذلك كله بهدف تقليل كمية الاتصال لدى مواقع تنظيمية معينة.

* ومن العموميات ننتقل إلى شئ من التفصيل حول ما أثرناه فى تلك العموميات:

عوائق الاتصال بين الأفراد:

* قد تؤدى «الآراء المسبقة» و «التصورات القائمة أو الجاهزة» لدى الأفراد إلى عدم إرسال أو تلقى المعلومة بالمعنى المقصود أو المستهدف منها، أو تحريف أو تشويه عملية الاتصال الذى تم بينهم، الأمر الذى يجب التنبه إليه. كالصورة الموجودة – مثلا – فى مخيلة أحد المديرين عن الموظف الذى يحب أن يشغل إحدى الوظائف عند مقابلة هذا المدير للمتقدمين لشغل الوظيفة نفسها.

* كما يؤثر التناقض الإدراكى أو تناقض المعرفة Cognitive dissonance على الاتصال بين الأفراد، فيجد الفرد صعوبة فى قبول الحقائق التى تعتمد على فلسفة أو مفاهيم مناقضة لما يعتقده. كذلك تشكل عملية الاختلاف فى الاستقبال بمعانى مختلفة إحدى مشاكل الاتصال، وإن طبيعة الرموز المستخدمة فى عملية الاتصال قد تمثل عقبة فى حد ذاتها. فمثلا نجد أن خريجى الجامعة الجدد عندما يتقدمون لشغل وظائف جديدة يرتدون الملابس التى يعتقدون أنها ملائمة (غالبا تكون ملابس محافظة) عند إجراء مقابلات الاختبار للتعيين وهم بذلك يهدفون – عن عمد أو غير عمد – إلى عدم إعاقة الاتصال لو أنهم ارتدوا ملابس (أو استخدموا رموزا) يكون من الصعب على المقابل أن يتقبلها. كما أن طبيعة الظروف المادية التى يتم فيها الاتصال يكون لها تأثيرها الكبير [١٨]. فكلما كان المكان مهيأ والمناخ مريحا شعر الأفراد بالاسترخاء أو الاستعداد الأكثر إلى الاستماع باهتمام. كما أن لعنصر التوقيت أهميته. وعندما يكون الشخص فى غير حالته الطبيعية أو منحرف المزاج أو في حالة نفسية غير سليمة لأي سبب من

الأسباب فإن الرسالة التى ينقلها أو يتلقاها سوف يصيبها التشويه. ونفس الشئ بالنسبة للشخص المجهد أو الذى قضى فى عمله ثمانى أو عشر ساعات عمل متواصلة،...وهكذا. وعليه فإنه يمكن تحسين الاتصال بين الأفراد إذا ما تم زيادة إحساس المرسل باحتياجات وقيم وحالة المستقبل.

* كما يجب أن يولى كل من المرسل والمستقبل اهتماما تاما لكل المعانى الرمزية التى يربطونها بكلمات أو بحركات معينة. وقد يكون من المفيد فى ذلك استخدام الاتصال وجها لوجه، حيث يسمح ذلك بالقضاء على أى سوء فهم ناتج وبطريقة فورية. كما يمكن أن يتم ذلك أيضا باستخدام لغة اتصال بسيطة وواضحة. كما يعتبر أيضا تكرار الاتصال إحدى الوسائل المهمة لتحسينه غير أنه إذا زادت درجة التكرار فربما أدى ذلك إلى أثر عكسى فى صورة عدم الاهتمام بقيمة التكرار.

* وأخيرا فإنه يمكن دعم عملية التكرار عن طريق إرجاع المعلومات إلى مصدرها الأصلى، أو التقارير العكسية ذات الاتجاهين Two - way Feed Back حيث يستطيع المستقبل تكرار الرسالة، مما يسمح للمرسل بالتأكد من استلامه الرسالة بشكل دقيق. وقد أثبتت الدراسات أن الاتصال ذا الاتجاهين Two - way Communiction يقلل من درجة التشتت ويزيد من درجة الثقة فى صحة التفسيرات، الأمر الذى لا يتوافر فى الاتصال ذى الاتجاه الواحد.

الاتصال بين الرئيس والمرءوس:

تعتبر نظم الاتصال من أعلى إلى أسفل (Downward system) من أهم النظم المساعدة فى تحقيق الانسياب المنظم للمعلومات لتحقيق الاتصال بين الرئيس والمرءوسين. ويتم اتصال الرئيس بالمرءوس لغرض من الأغراض الآتية والتي حددها «كاتز» و «كاهن» – فى كتاباتهما – فى خمسة أغراض كما يلى:

١– إعطاء توجيهات محددة حول تعليمات العمل.

٢– إعطاء معلومات عن الإجراءات والتطبيقات التنظيمية.

٣– توفير معلومات عن منطق الوظيفة.

٤- إعلام المرءوسين عن الأداء.

٥- تقديم معلومات ذات طبيعة أيديولوجية فى سبيل الاقتناع بالأهداف.

ولقد كان الوضع السائد فى المنظمات إلى حد بعيد هو التركيز على الغرض الأول والثانى، مما جعل لنظام الاتصال تأثيرا سلبيا على التنظيم، وهنا يفشل فى تقديم المعلومات عن الأداء الوظيفى وعن الجوانب المنطقية والأيديولوجية للوظيفة. وهذا بدوره يوفر مناخا متسلطا وغير محبب كما يؤثر على فاعلية الاتصال الصعودى والأفقى.

ونوضح ذلك بأنه إذا عرف الشخص أسباب العمل المكلف به فإن ذلك سوف يضمن فى الغالب قيامه بتنفيذ هذا العمل بفاعلية أكبر، كما أن إدراكه لطبيعة العلاقة بين وظيفته وبين النظم الفرعية فى المشروع فإنه غالبا ما يتمكن عن طريق ذلك من التوافق مع الأهداف التنظيمية. وليس المقصود من ذلك هو المبالغة فى تضخيم أهمية الوظيفة للفرد دون داع، وإلا كان الأثر عكسيا ويشعر الأفراد بخداع الإدارة لهم أو أنها تستخف بهم، ولكن المقصود هو تقديم معلومات كاملة عن الوظيفة، وعلاقاتها مع بقية التنظيم، ومدى جودة الأداء المطلوبة، لأن كل ذلك يمثل شكل الاتصال السليم بين الرئيس والمرءوس. وتتضمن نظم الاتصال الهبوطى التقليدية عددا من الوسائل المكتوبة لنشر المعلومات مثل الكتيبات والمنشورات والخطابات والمذكرات والملصقات والصحف والمجلات الداخلية والخارجية ودليل العمل والتقارير الدورية وغير الدورية وأجهزة عرض المعلومات. ثم الوسائل الشفوية مثل إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات والمناقشات والاجتماعات والخطب العامة والمقابلات والأحاديث الرسمية أو الخاصة والتليفونات والدوائر التليفزيونية المغلقة. غير انه فى الوقت الحاضر نجد أن النظم الآلية للمعلومات أصبحت تمثل الإسهام الرئيسى فى تطوير الانسياب الهبوطى للمعلومات.

ولكن بالرغم من هذه الوسائل الكثيرة فى مجال الاتصال النزولى بين الرؤساء والمرءوسين والتي تحمل كل يوم بل كل ساعة سيلا كبيرا من المعلومات، فإن هذا الكم والكيف المتعدد من المعلومات يحمل في طياته ما يعوق أهداف الاتصال وفاعليته، ويؤدى إلى صعوبته فضلا عن التعرض لتشويه

الرسائل والمعلومات المطلوب نقلها أو إساءة تفسيرها و ضياعها أو عدم وصولها كاملة. وقد أيدت ذلك إحدى الدراسات المهمة عن فاعلية الاتصال فى ١٠٠ منظمة كبيرة. فقد كشفت تلك الدراسة الكبيرة عن أن النسبة بين كمية المعلومات السليمة والمعلومات الأصلية المرسلة إلى المستويات الإدارية المختلفة هى كما يلى:

٦٣٪ على مستوى نواب الرئيس.

٤٠٪ على مستوى مديرى المصانع.

٥٦٪ على مستوى مديرى العموم.

٣٠٪ على مستوى الملاحظين.

أما متوسط نسبة المعلومات التى تصل إلى مستوى العمال والعاملين والمرءوسين فى المستويات التنظيمية المختلفة فلم تتجاوز ٢٠٪ من المعلومات المرسلة إليهم.

مما سبق تظهر لنا أهمية هذا النوع من الاتصال، وأهمية المعلومات التى تنساب من خلاله وكمياتها وتعددها وتنوعها، ولكن من ناحية أخري تظهر لنا صعوبته ومشكلاته، الأمر الذى يجب أن يوليه المديرون دائما اهتمامهم وإلا فقدت المنشأة جزءا قد يكون واضحا من جهودها وفاعليتها.

ومن ثم فالسؤال الذى يمكن أن يواجهنا هو: كيف يمكن إيجاد اتصالات أكثر فاعلية بين الرئيس والمرؤوس؟

وهنا يجب أن نوضح أنه لتحقيق هذا الهدف لابد من الاهتمام «بالمستقبل»، واستخدام الأساليب والوسائل المركبة فى الاتصال وعدم الاعتماد على وسيلة واحدة.

إنه يمكن تحقيق مزيد من فاعلية الاتصال بالتحليل الدقيق للمستقبل المقصود، وباستخدام مجموعة من الوسائل والطرق، والاستماع الدقيق للتقارير العكسية، وببذل الجهد المستمر للاتصال. وإن معظم الدراسات تشير إلى أن أكثر طرق الاتصال فاعلية هى التى تعتمد على الوسائل الشفوية والمكتوبة معا، مع إعطاء الوسيلة الشفوية الأفضلية كلما أمكن ذلك.

إن مشاكل الاتصال سوف تظهر بشكل واضح إذا لم يكن هناك اهتمام كاف «بالمستقبل».

ومن المهم أن يدرس المديرون مدى تفاعل المستقبلين، وكيفية تأثرهم بالاتصال الهبوطي، ذلك الذي نلخصه فيما يلي، بناء على دراسة عميقة تمت في هذا المجال [١٩].

١- إن الناس لا تقاوم كثيرا عملية الاتصال.

٢- إن استعداد الناس يكون بشكل أكبر للرسائل التي تتوافق مع تصورهم الفعلي ومع معتقداتهم والقيم التي يدينون بها.

٣- إن الرسائل التي لا تتفق مع قيم الأفراد تثير مقاومة أكبر من الرسائل التي لا تتوافق مع المنطق الرشيد.

٤- إلى الدرجة التي يحقق فيها الناس إشباعا لاحتياجاتهم، فإن الرسائل التي تمكن من إشباع هذه الحاجات تلقى قبولا أكثر من تلك التي لا تمكن من هذا الإشباع.

٥- إنه في حالة الظروف البيئية المتغيرة فإن الناس يكونون أكثر استعدادا لقبول الرسائل الواردة اليهم.

٦- الموقف العام الذي يتم فيه الاتصال، فالرسالة التي قد تترجم إيجابيا في أحد المواقف قد تترجم سلبيا في موقف آخر.

ومن ثم فإن الاتصال يمكن أن تزداد فاعليته لو فهم المديرون آثار الاتصال على المرءوسين، وتمكنوا من التعامل معها. فكما هو ظاهر لنا، فإن اتصال الرئيس بالمرءوسين أو ذلك الاتصال الهبوطي ليس مجرد معلومات أو تعليمات تنقل ويستجاب لها، ولكن هناك الكثير مما تتضمنه هذه العملية، ويجب إدراكه إذا أريد لها الفاعلية.

الاتصال بمبادأة المرءوس (الاتصال من أسفل إلى أعلى)

في رأينا أن هذا النوع من الاتصال الذي يبدأ من أسفل إلي أعلي أي من جانب المرءوسين إلى رؤسائهم له أهميته العملية والشخصية والنفسية والسلوكية،

ويمكن الاستفادة منه إذا ما تم تنظيمه وتشجيعه وخاصة أنه يقدم العديد من المعلومات. وبشكل عام نجد أن المرءوسين يستطيعون أساسا تقديم نوعين من المعلومات: **النوع الأول** يتعلق بالمعلومات الشخصية عن الأفكار والآراء والاتجاهات وردود الفعل والآراء حيث تأتى هذه المعلومات أو تستخلص مما يقوله المرءوسون لرؤسائهم، ومن الأمثلة على ذلك:

١- ماذا فعل الشخص.

٢- ماذا فعل الآخرون فى المستوى الأدنى من التنظيم.

٣- ماذا فعل الزملاء أو الأقران.

٤- ما هو الرأى فيما يتم.

٥- ماذا يعتقد أنه يجب القيام به.

٦- ما هى المشكلات العامة والعملية بل والشخصية.

٧- ما هى مشكلات القسم وما هى مشكلات العلاقات الأفقية والرأسية.

أما النوع الآخر من المعلومات فهو يتعلق بتقارير الرقابة بالتغذية العكسية والذى يفيد فى تقييم نتائج الأداء بالمنظمة وإجراء أى تعديلات تساهم فى تحقيق الأهداف، ومن ثم لهذه أهميتها لاستقرار استمرار المنظمة.

وتمثل نظم الاتصال الصاعد أساس العلاقة فى الاتصال الذى يتم بمبادأة المرءوس. ومن المعروف أن الهيكل التنظيمى يسمح بانسياب المعلومات أفقيا ورأسيا. وبالرغم من ذلك نجد أن الاتصال الهبوطى هو الغالب في الحياة العملية حيث لا يظهر كثيرا الاهتمام بالاتصال الصاعد، باستثناء الرقابة بالتغذية العكسية. وإذا ساد النظام الهبوطى بدرجة كبيرة، فإن تأثير الاتصال الصاعد يصبح محدودا بالطبيعة. وبينما تخلق السلطة البيروقراطية مناخا مهيمنا، فإن أسلوب الإشراف بالمشاركة يصبح لازما للاتصال بمبادأة المرءوس. وتاريخيا نجد أن نظم السلطة البيروقراطية قد سادت تقليديا على معظم نظم المشاركة مما نتج عنه كبت الاتصال بمبادأة المرءوس وإساءة استخدامه وتجاهل الإدارة له. وقد أيدت هذه النتيجة عدد من الأبحاث التى كانت تقيس مدى اهتمام الرؤساء باحتياجات

مرءوسيهم ومدى اهتمامهم بما يبديه مرءوسوهم أو بما يشعرون به ومشاركتهم لهم. وقد جاء ترتيب هذه العناصر متأخرا بالنسبة لاهتمامات وأولويات المديرين، بينما احتلت ترتيبا متقدما بالنسبة لاهتمامات وأولويات المرءوسين. كما بينت إحدى الدراسات أن المرءوسين والرؤساء كثيرا ما لايتفقان، أو هما يختلفان أكثر مما يتفقان، وهما يختلفان على الأولويات ولا ينظران نظرة واحدة إلى العوامل والواجبات الأكثر أهمية وتلك الأقل أهمية. وهذه النتائج وإن كانت غير مباشرة أى أنها تشير إلى عدم وضوح واتساع مدى الاتصال ذى الاتجاهين وخاصة الاتصال من جانب المرؤوسين وتقبل الرؤساء له قولا وموضوعا والاستجابة له وتحقيقه لفاعليته. وقد أدى ذلك فى رأينا إلى أنه فى تلك الحالات التى يتم فيها الاتصال من جانب المرءوسين فإنهم قد لا يعرضون كل ما عندهم، أو أنهم قد يتحدثون أو يركزون على ما يعتقدون أن الرئيس يود سماعه. وأن اتصالاتهم المكتوبة كثيرا ما يتخللها التشويه أو التعقيد أو عدم المباشرة أو تجاهل بعض الأمور أو التهرب منها أو عدم التعرض لما يحملهم المسئولية أو يشير أو يدل على أخطائهم. إن ذلك وغيره يدل على تلك المشاكل أو العقبات التى تعترض هذا النوع من الاتصال سواء من جانب الرؤساء أو من جانب المرءوسين- هذا بالرغم من أهميته.

تحسين الاتصال بمبادأة المرءوس: يعتبر الهيكل التنظيمى هو الوسيلة الرسمية الوحيدة التى تقرها النظرة التقليدية فى الاتصال بالمستويات الأعلى، وحتى ذلك لم يتم بالشكل الصحيح، مما جعل الحاجة ماسة إلى أساليب أخرى لتحقيق فاعلية الاتصال الصاعد. **وفيما يلى نسوق بعضا منها:**

١- إجراءات الشكاوى: أى تشجيع الاتصال فيما يتعلق بشكاوى المرءوسين وإباحة تخطيط الرؤساء المباشرين عند تقديم هذه الشكاوى.

٢- سياسة الباب المفتوح: وتعنى هذه السياسة إتاحة الفرصة للمرءوسين بإمكانية عرض مشاكلهم على الرئيس فى أى وقت وبدون الخضوع لعمليات التسلسل فى السلطة. وقد أوضحت نتائج البحوث أن هذه السياسة قد استخدمت فقط كشعار ولم تثبت كحقيقة فى التطبيق العملى مما زاد عملية الاتصال سوءا وعدم ثقة.

٣- الجلسات واستقصاء الاتجاهات واللقاءات الخارجية: ويتم بواسطة ذلك الحصول على معلومات مهمة تعمل على ترشيد الاتصال بمبادأة المرءوس إذا تم استخدامها بشكل سليم.

٤- أساليب المشاركة: تحقق أساليب المشاركة فى اتخاذ القرارات قدرا كبيرا من فاعلية الاتصال. ويتم تحقيق هذا غالبا عن طريق الاشتراك غير الرسمى للمرءوسين أو اتباع أساليب اللجان المشتركة وصناديق الاقتراحات.

٥- مكتب التظلمات: قد تشجع هذه الفكرة - على الرغم من عدم انتشار تطبيقها - على زيادة فاعلية الاتصال الصاعد. ويختص مسئول المكتب بتلقى شكاوى العاملين والتحقيق فيها. ويمكن أن تفيد هذه السياسة فى حالة فشل سياسة الباب المفتوح، ولكن يجب أن تطبق بطريقة صحيحة.

وكما سبق أن ذكرنا فإن هذا النوع من الاتصال الذى يبدأ من جانب المرءوسين له أهمياته التنظيمية والسلوكية والنفسية وله تأثيره على الروح المعنوية وعلى دفع الأفراد وردود الفعل لديهم تجاه منشآتهم ورؤسائهم، كما يمكن أن يحقق العديد من المعلومات ذات الفائدة العملية، وذلك إذا ما وعته الإدارة ونظمته وشجعت عليه.

الاتصال التفاعلي (الأفقى) : Interactive Communicaion

يعرف الهيكل التنظيمى التقليدى رسميا بالاتصالات الراسية فقط، وعلى الرغم من ذلك فلقد رأي بعض أصحاب النظريات التقليدية مثل «فايول» أنه يجب أن يدعم الاتصال الراسى بشكل من أشكال النظم الأفقية، والذى يجب أن يستخدم لإحداث التنسيق بين المجهودات الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة. وتزدا د هذه الحاجة وضوحا لنظم الاتصال الأفقى كلما كانت المنظمة أكبر حجما وأكثر تعقيدا وأكثر عرضة للتغير الجوهرى.

ويعتمد الاتصال الأفقى - كما هو الحال فى الاتصال الراسى أيضا - أساسا على الأفراد وعلى أنماط السلوك. وبالتالى فإن تعبير الاتصال التفاعلى يعتبر أكثر ملاءمة من كلمة أفقى، إذ تعتبر عملية الاتصال الأفقى مجرد جزء من عملية الاتصال الشامل فى المنشأة.

درجة ومتطلبات الاتصال التفاعلي: تركز الآن معظم البحوث فى مجال الإدارة وكتاب الإدارة أيضا على الدور المهم الذى يجب أن يلعبه الاتصال التبادلى أو التفاعلى في المنظمات، حيث تفتقد الكثير من المنظمات الاستفادة من هذا النوع من الاتصالات، ففى معظم الأحيان تركز المنشآت على عملية الاتصال الرأسى دون الأفقي - وقد أوضحت الدراسات أن حجم الاتصال الأفقي يتوقف على طبيعة الموقف. كما تشير إحدى نتائج البحوث المهمة إلى تأثير طبيعة العملية الإنتاجية أو التكنولوجية على طبيعة الاتصالات التى تحدث. فمثلا وجد أن العاملين على خط تجميع واحد تشجع طبيعة عملهم على وجود الاتصال الأفقي وتقليل أهمية الاتصال الرأسى. وتحتوى عملية الاتصال كعملية تبادل على الكثير من المتطلبات السلوكية، مثل الحاجة إلى المساندة الاجتماعية والتى تكوّن الجانب الإيجابى فى عملية الاتصال، وتهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة. فالفرد يفضل الحصول على المساندة من أقرانه على أن يحصل عليها ممن هم فوقه أو تحته. وقد تأتى عملية الاتصال التفاعلى على حساب الاتصال الرأسى، فقد يفشل الفرد فى الاتصال بمن يعلوه فى المستوى التنظيمى أو يقل عنه رغم نجاحه فى الاتصال بمن هو فى مستواه، وكثير من الأشخاص يرون ضرورة استمرار الاتصال بأقرانهم ويفضلونه. فإذا كانت هذه الاتصالات وتلك المساندة تدور حول نواحى التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة فإن هذا الاتصال سوف يحقق نتائج طيبة. أما إذا لم تترك الفرصة والسلطة المعقولة للأقران لتنسيق أعمالهم فإن هذا النوع من الاتصال لن يفيد، بل ربما تكون له نتائج سلبية.

أهمية الاتصال التفاعلي (الأفقى): يوجد العديد من الأسباب التى تدعو إلى تدعيم الاتصال التفاعلى فى المنظمة. ومن الدراسات الميدانية التى أجراها «جيرالد هولدهابر» نستطيع أن نستخلص أهم أربعة أغراض للاتصال التفاعلى[٢٠]، وهى:

١ - التنسيق بين العمل، وذلك عن طريق اللقاءات التى يمكن أن تعقد بين المسئولين عن إدارات المنظمة لمناقشة الكيفية التى سوف يعالجون بها أو تساهم بها كل إدارة فى تحقيق أهداف المنظمة.

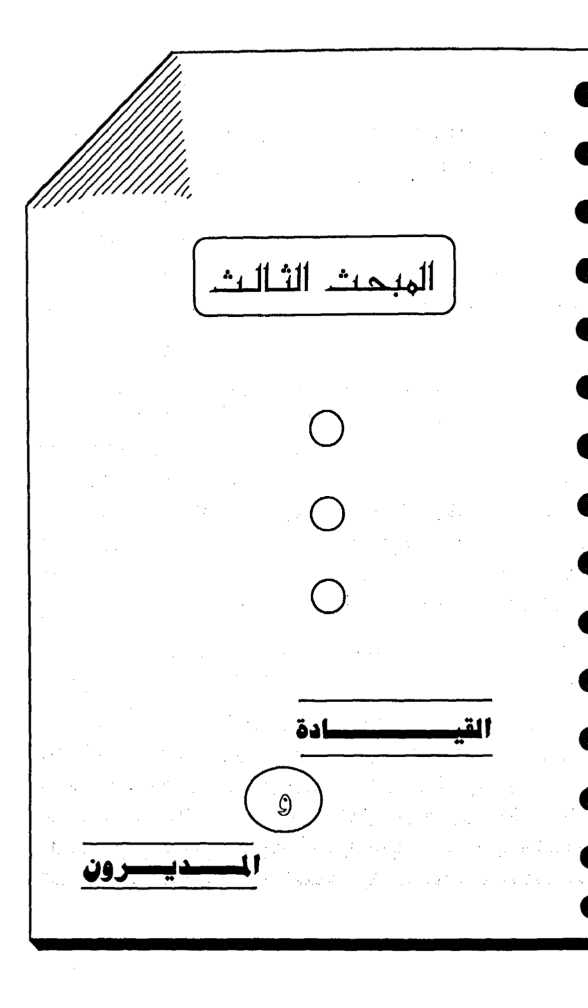
٢– حل المشاكل، عن طريق الاجتماعات التى تعقد لمناقشة مشاكل المنظمة. ويمكن هنا استخدام أساليب الإثارة مثل أسلوب «إثارة أو تعصيف الأفكار» (Brain Storming)

٣– تبادل المعلومات، وذلك مثل الذى يحدث بالتقاء أعضاء الإدارات المختلفة لتبادل المعلومات الجديدة.

٤– حل الصراع، مثل اللقاءات التى تعقد لمناقشة أوجه النزاع التى تنشأ داخل المنظمة سواء فى إدارة أو بين الإدارات المختلفة.

ونظرا لعجز جماعات التنظيم الرسمية وفشل الهياكل التقليدية فى الوفاء باحتياجات الاتصال التفاعلى، فقد قامت الجماعات غير الرسمية بسد هذه الفجوة. الأمر الذى نحاول تجنبه بقدر الإمكان بأن ننمى ونرشّد ونطوّر عملية الاتصالات الرسمية أو على الأقل يحدث التقارب بينها وبين هدفيها.

وفي الختام ... إن جميع ما تقدم يوضح مدى أهمية وظيفة وعملية الاتصال ودورها فى نجاح أعمال المنشآت وفى تحقيق التفاعل السليم والبنّاء داخل المنشأةوبين أنشطتها ومستوياتها الإدارية، وبين المديرين والمرءوسين،وبين المنشأة والغير. كما يتبين دور المدير مع هذه الوظيفة، وأنها عملية لا يجب أن تؤخذ بالبساطة أو التلقائية أو اللامبالاة.


المبحث الثالث
القيادة
و
المديرون

تناولنا فى الجزء السابق إحدى العمليات السلوكية التى يجب الاهتمام بها والتى يجب أن يزاولها كل مدير بمهارة حتى ينجح فى وظيفته ودوره التوجيهى ألا وهى عملية الاتصال.

ونتناول فى هذا الجزء عملية سلوكية أخرى مهمة يجب توافرها فى المنشأة ولدى كل مدير، وهى «القيادة». فلا يكفى أن يكون المدير مديرا رسميا بل يجب أن يتحول إلى مدير قائد. **فما هى أهمية ذلك، وكيف يكون وكيف يتم؟**

مفهوم القيادة وأهميتها:

من الممكن القول دون مبالغة أن القيادة بمعناها وأبعادها الشاملة هى حجر الزاوية فى حياة المجتمعات والمنشآت ونجاحها واستمراريتها وريادتها. فالقادة هم الذين يخططون ويضعون الأهداف والسياسات (العادلة والسليمة والمقنعة). وهم الذين ينظمون ويضعون الاختصاصات والسلطات (التى يتم التفاعل معها والاستجابة لها) وهم الذين يتابعون ويراقبون «الرقابة البناءة» ويتخذون القرارات التصحيحية البناءة (عمليا وسلوكيا وإنسانيا) ثم هم الذين يوجهون ويصدرون التعليمات والتوجيهات والإرشادات ويؤثرون علي سلوك واتجاهات الأفراد واستدعاء طاقاتهم إذا حدثت الاستجابة والارتباط والاحترام والثقة المتبادلان.

وسنحاول فيما يلى توضيح مفاهيم وأبعاد القيادة فى نقاط محددة نظرا لتعدد ما يمكن أن يقال فى القيادة:

* بداية يجب التفرقة بين الرئيس(مدير / رئيس منظمة / وزير / رئيس دولة ... إلخ) من ناحية، وبين القائد (أو الزعيم) من ناحية أخرى، فالأول يستمد سلطته وصلاحياته من وظيفته أي من التنظيم الرسمي القائم، فهو مفروض على المجموعة، ومن هذا المنطلق يصدر تعليماته وتوجيهاته وأوامره التى يقول أنها ملزمة وإلا تعرض من يخالفها إلى الجزاءات المنصوص عليها أو للتأنيب أو التعنيف من جانب المدير طبقا لسلطاته الوظيفية. أما الثاني فيستمد سلطاته

وصلاحياته ومن ثم قوته من المجموعة نفسها....من ارتباطها وولائها والتفافها حوله واحترامها له، ثم من اعترافها به واقتناعها به، ثم من ثقتها فيه، وهذا طبعا لا يأتى بالفرض أو من فراغ.

الأول مفوض من التنظيم الرسمى أي أن صلاحياته الرسمية - وهى فقط - تم تفويضها إليه من المستوى الإدارى الأعلي وطبقا لنصوص التنظيم . أما الثانى فقد اكتسب التفويض أيضا -وهذا هو الأهم- من المجموعة نفسها ورضائها ورغبتها وحبها وثقتها.

الأول مفروض على الجماعة - إن صح هذا التعبير - أما الثانى فمقبول من الجماعة وتنادى باستمراريته بل تناضل من أجل ذلك أحيانا، وأحيانا قد تفرض وجوده ورئاسته، أو تفرض قيادته رغما عن وجود مدير رسمى لها.

الأول تقبل الجماعة سلطاته - ومن ثم توجيهاته وتعليماته - خوفا من الجزاء أو تجنبا له، بل ربما يتحايلون على تنفيذها، وهم يعرفون كيف يتحايلون. الثانى تقبل الجماعة على توجيهاته وتعليماته رغبة منها وحرصا عليها وحرصا على العمل ثم وما هو أهم على العطاء، إن مجرد أداء الواجب شئ، والعطاء شئ آخر. (أن الحب احترام وعطاء)

وبالتالى فالحالة الأولى - حالة الرئيس الإدارى - عند ما تغلب في المنشأة تهددها بخطر كبير، بينما الحالة الثانية هى المطلوبة دائما وكلما أمكن لتحقيق الإنجاز والأهداف والعطاء وتعظيم هذا الإنجاز ثم لتحقيق الرضاء الوظيفى.

وبالتالى أهمية مراعاة ذلك من جانب المنشأة سواء عند الاختيار أو عند الترقية أو فى المتابعة أو فى برامج التدريب والتنمية. وأيضا مراعاة ذلك من جانب المديرين أنفسهم ومحاولة تغيير أنماطهم واتجاهاتهم وسلوكهم التعاملى وفى العمل نحو هذا الاتجاه، وهناك الكثير الذى يمكن اكتسابه بالتعليم والتدرب والرغبة والاستجابة. هذا طبعا بجانب القدر المناسب من الاستعداد الشخصى.

* إن التعريف الشامل لمفهوم عملية القيادة والذى يمكن أن نضعه أنها «قيادة مجموعة من الأفراد بما يوجه وينمى العمل الفردى والعمل المشترك بينهم، وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم وبينهم ثم بينهم وبين المنشأة، وإيجاد

درجة كافية من التحمس والعطاء لديهم والارتباط بالمنظمة، وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل، ومن ثم -وهذا هو رد الفعل- التأثير فى معلومات واتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاءهم وأهدافهم ورضاء وأهداف المنشأة، وتلك هى النتيجة».

* إن هذا لا يأتى من فراغ بل من صفات وسلوكيات وقدرات معينة لدى المدير أو القائد - كما سنتعرض له بعد قليل - **وبالتالى فللقيادة جانبان،** جانب مادى عملى يتمثل فى شخصية القائد وقدراته ومعرفته وخبراته سواء فى العمل أو فى أصول الإدارة، أو فى أصول القيادة، وجانب سلوكى يتمثل فى سلوكياته من ناحية وأسلوبه ومنهجه فى العمل ومع العاملين ورؤيته ونظرته إلى العاملين واحساسه بمشاعرهم ثم قدرته التأثيرية.

* يقاس نجاح القائد فى عمله - بالتالى - بمقدار تنمية العمل المشترك وتقوية روح الجماعة، وتوجيه وتوحيد الجهود الجماعية، واستدعاء التعاون الاختيارى، وطبيعة العلاقة بينه وبين مرءوسيه، وبمقدار الاعتراف والارتباط به، ثم بمقدار تأثيره فى اتجاهاتهم وسلوكهم الإنتاجى والتعاملى.

* للمدير عدة أدوار -وليس دور واحد- فمن ناحية له دوره الإدارى الذى يتمثل في المساهمة فى العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ومن ناحية أخرى له دوره الذى يمثل فيه المنشأة فى مواقف معينة سواء أمام العاملين أو أمام الغير، ومن ناحية ثالثة دوره فى تكوين العلاقات الأفقية مع نظرائه في المنشأة أو خارجها، ومن ناحية رابعة له دوره الإعلامى كمتابع ومتلق وناشر أو ناقل للمعلومات بل ومتحدث رسمى، ثم ومن ناحية خامسة دوره فى عملية اتخاذ القرارات فى مجالات متعددة، ومن ناحية سادسة دوره فى مواجهة وعلاج المشكلات وحل الخلافات داخليا أو خارجيا، ثم ومن ناحية سابعة دوره فى ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية، ثم وأخيرا - وليس آخرا - دوره فى التنمية والتطوير والإضافة.

إنها أدوار متعددة، فإذا اتسم هذا المدير «بالقيادة» كما عرضنا لها وإذا أقدم على أدواره هذه من خلال إطار وصفات القيادة لسهلت عليه أدواره المتعددة وحققت الكثير من أهدافها.

* إن السلطات التى يمكن للمدير استخدامها لإقناع المرءوسين باتباع منهج عمل معين هى سلطات متعددة، وإن كان يمكن تصنيفها بشكل محدد. فهناك السلطة الشرعية أو الرسمية التى يمنحها له التنظيم، وسلطة الإثابة لإغراء المرؤوسين، وسلطة المرجع حيث يتفاعل معه المرءوسيو لاعتباره مرجعا وسندا وعلى علاقة يسودها الحب والثقة والاحترام المتبادل، ثم السلطة الإجبارية أو القسرية الحاسمة فهم يذعنون لتعليماته تخوفا من جدية القائد ومن العقاب. ولاشك أن «المدير القائد» يستطيع استخدام ذلك كله، ولكنه يؤمن ويعتمد بشكل أكثر على السلطات الثلاث الأخيرة، وهو المدخل والنمط السلوكى الذى يعتمد المشاركة وديموقراطية الإدارة والاعتراف بالإنسان وقدراته ومشاعره وطموحاته وقدراته في تحمل المسئوليات وحاجته إلى الاعتراف والرضاء الوظيفى بل وتحقيق الذات. بجانب الجدية والحسم عندما يتطلب الأمر .

* إننا لا نريد بما تقدم المبالغة والتمسك دائما بالأمثل ولكننا نطلب فقط الاقتراب كلما كان ممكنا من وإلى الطريق والوضع الصحيحين، وأن تحاول المنشآت والمديرون ذلك وتسعى إليه وتنميه بقدر الإمكان. ويمكننا – لتسهيل الأمور – أن نفرق بين «القائد المحلى» وذلك القائد الذى يمكن تسميته «بالقائد العالمى» الذى تتسع قدراته ومجالاته القيادية وعمومية قيادته فى أى موقع وعلى أى مستوى والذى قد يصل إلى حد الزعامة نتيجة قدرات وظروف خاصة ومتعددة. إننا على الأقل نسعي ونتطلع إلى النوع الأول داخل منشآتنا .

أنماط القيادة:

يتضح أيضا مما تقدم أن هناك:

* القيادة الأوتوقراطية أو السلطوية، والقيادة الديموقراطية المشاركة أو السلوكية.

* القيادة الرسمية واللائحية، والقيادة غير الرسمية.

* القيادة التى تركز على العمل والإنتاجية وتتوجه نحوهما فقط (الاتجاه الاقتصادى المادى) ، والقيادة التى تتوجه نحو الإنسان وتركز على العنصر البشرى حيث هو مصدر القوة ومن ثم الإنتاجية (الاتجاه السلوكى والإنسانى) .

* القيادة المواقفية، أى تلك التى تحلل وتشخص الموقف أو المواقف وتتعامل معها حسب الأنماط السابقة وحسب ما يقتضى الموقف (والمقصود بالموقف هو طبيعة العمل/طبيعة الأفراد/الظروف المحيطة) ثم القيادة التقليدية - صاحبة وجهة النظر الواحدة أو الجامدة - والتى لا تأخذ اختلاف المواقف والاختلافات بين الأفراد فى الحسبان.

العلاقة بين القيادة وعملية التوجيه:

يتضح أيضا مما تقدم أنه لا يمكن أن تنجح عملية التوجيه وأن تتم الأعمال بالتالي على خير وجه لمجرد إصدار التوجيهات أو التعليمات والأوامر، بل من الضرورى أن يكون الرئيس قائدا بالمعانى والخصائص التى رأيناها.

إننا لا نتوقع توجيها ناجحا من جانب المدير، توجيها يؤدي مهامه، ويحقق أهدافه دون توافر صفات وعادات القيادة فيه وفى أدائه.

لقد أثرنا هنا موضوع علاقة القيادة بعملية التوجيه حيث وظيفة التوجيه هى الوظيفة الملازمة للعمل والتنفيذ، وهى التى تعايش العمل والعاملين على المستوى اليومى فهى وظيفة مستمرة وملازمة للمدير.

نظريات القيادة:

كان لابد بعدما تقدم أن يهتم العالم والعلماء ويهتم علم الإدارة- منذ أن أصبحت علما حتى الآن- بموضوع القيادة، ومن ثم ظهرت فيها عدد من النظريات .

وقبل الإشارة إلى تلك النظريات المباشرة التى تحدد من هو القائد وكيف يكون ، نشير إلى نظريتين عامتين فى أساس القيادة ومصدرها بشكل عام، وهما نظرية القيادة الموروثة، ونظرية القيادة المكتسبة:

نظرية القيادة الموروثة، حيث الصفات القيادية والشخصية القيادية ومن ثم السلوك القيادى توجد مع بعض الأفراد منذ ولادتهم، فهؤلاء قد ولدوا ليكونوا قادة. ويبقى بعد ذلك تنمية وصقل ذلك فيهم.

نظرية القيادة المكتسبة، حيث يمكن اكتساب صفات القيادة وسلوكياتها من الحياة ونتيجة الاحتكاك والظروف والمواقف، ثم التعلم والرغبة، ثم أثر الجماعات نفسها فى تكوين شخصية الإنسان ومن ثم القائد.

والحقيقة أن الكثيرين من المفكرين فى هذا المجال قد اعترفوا بأهمية الاستفادة من كلتا النظريتين والجمع بينهما، وبالتالى فإن القيادة الناجحة المؤثرة هى التى تجمع بين الأساسين.

بعد ذلك نشير إلى النظريات الأخرى المباشرة فى تحديد القائد وكيف يكون:

نظريات السمات، وهى النظريات التى تقوم على تعريف القائد بأنه الشخص الذى يتوافر فيه وله عدد معين من الصفات. وقد حددت كل نظرية من هذه النظريات بعض الصفات المحددة التى اشتركت معا فى بعضها واختلفت فى بعضها الآخر أو أضافت إليه. ومن ثم فإن القادة الناجحين -طبقا لهذه النظريات- هم الذين يتصفون بسمات معينة مميزة.

نظرية الظروف، حيث الشخص الذى يملك القدر الكافى من الخبرة والمعلومات عن الموقف وظروفه، بحيث يكون أكثر قدرة على التعامل معه وتوجيهه، ومن ثم انقياد الغير له فى هذا الموقف، هو الذى يصبح قائدا فى هذا الموقف والظروف بالذات. فإذا تغيرت الظروف تغير القائد.

نظرية المجموعة، حيث العبرة هي بأفراد المجموعة نفسها ومدى تقبلها، واعترافها، ورغبتها، ورؤيتها، وتأثرها بالشخص – فإذا تغير الأفراد قد يغيرون القائد.

نظرية الهدف، حيث الشخص الذى يدرك هدف الجماعة ويعرف كيف يعمل له وإليه يصبح هو القائد. فإذا تغير الهدف قد يتغير القائد.

والحقيقة ومن وجهة نظرنا أن لكل من هذه النظريات وغيرها بعداً ووجهة نظر، ومن ثم يمكن اعتبار كل منها يمثل رؤية سليمة بل وربما رؤية واقعية فى أحوال معينة، كما يمكن أن تمثل كل منها إضافة إلى مفهوم ودقة وشمولية القيادة الفعالة. فليس القائد الفعال مجرد مجموعة من الصفات الشخصية (موروثة كانت أو مكتسبة) بل لابد أن تكون له أيضا مجموعة من

العادات والمناهج العملية والإدارية ثم السلوكية، أي فى مجال العمل والإدارة، وفي مجال تعامله مع الأفراد وقدرته لفهم الظروف والمجموعة والهدف والتفاعل والتعامل مع هذا كله. ولذلك ظهرت النظريات والمفاهيم الأخرى للقيادة بجانب نظريات الصفات الشائع استخدامها أو الحديث عنها. فلا عبرة فى صفات مالم تؤثر على عادات ومناهج وسلوكيات معينة ومطلوبة، ولا عبرة فى صفات ما لم تؤثر على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرءوسين وتأثيره فيهم ثم تقبلهم له، هذا من ناحية، ومن ناحية ثانية هناك من العادات والقدرات الإدارية والسلوكية المطلوبة- كمناهج وأساليب عمل - فى القائد الفعال، وليست هى بالضرورة نتيجة صفات شخصية معينة -ولا يهمنا الربط بينها- بل وهى نتيجة تفهمه لما يجب أن يؤديه فى إدارة العمل والبشر واقتناعه بذلك وتعوده عليه كأسلوب عمل وتعامل بصرف النظر عن صفاته الشخصية الموروثة مثلا - إيجابية أو سلبية - فليس كل قائد فاشل أو غير ناجح سيئ الصفات والسمات الشخصية، وليس كل قائد فعال كامل الأوصاف أو ملاكا من وجهة نظر الصفات والسمات الشخصية...نحن نبحث عن مديرينا وقادتنا الفعالين من وسط البشر وليس من وسط الملائكة!.... إذاً، حد أدني ومعين من الصفات الشخصية الإيجابية + عادات إدارية وسلوكية ينتهجها كأسلوب عمل وتعامل + فهم وتقدير للظروف والموقف والمجموعة والهدف + فهم للعملية الإدارية وقدرة عليها - وفى حدود مستواه الإدارى - ما دام هو فى موقع إدارى حتى يكون بذلك وبالقطع مديرا فعالا ثم يمكن أن يتحول إلى قائد فعال، إذا أرادت المجموعة ذلك.

وفي الختام... هذا بإيجاز كان رأينا حول القيادة الفعالة ودورها فى التوجيه الفعال ثم فى الإدارة الفعالة ومساهمتها الإيجابية فى الإنجاز وتحقيق الأهداف، ورقى المنشآت من ناحية، ورضاء وإسعاد المجموعات والمجتمعات فى الوقت نفسه...**فهل يتحول مديرونا إلى قادة داخل مملكتهم الصغيرة.... أو يقتربون بقدر الإمكان؟**

المبحث الرابع

الدافعية والسلوك

ودور

المنشأة والمديرين

تناولنا فى جزأين سابقين عمليتى الاتصال، والقيادة كعمليتين من العمليات السلوكية التى يجب توافرها وقيام المديرين بها بشكل جيد حتى ينجحوا فى دورهم التوجيهى من ناحية وفى أدوارهم الإدارية عامة من ناحية أخرى.

ونتناول فى هذا الجزء عملية سلوكية ثالثة، وهى الدافعية والتحفيز وأثرها على السلوك والإنتاجية، ودور المنشأة من ناحية وكل مدير فى موقعه من ناحية أخرى تحقيقا للإنتاجية من جانب والرضاء الوظيفى ورفع الروح المعنوية من جانب آخر.

تمهيد:

المنشأة – أى منشأة صغيرة أو كبيرة حكومية أو غير حكومية – هى عبارة عن مجموعة من الأفراد، لابد وأن تشترك وتتعاون معا لتحقيق أهداف هذه المنشأة. وبدون العطاء والعمل الجاد ورضاء الفرد عن منشأته ووظيفته سوف تتعثر أهداف المنشأة بصورة أو بأخرى. وينضم الأفراد إلى تلك المنشآت ليس لتحقيق أهداف المنشأة فقط ولكن أيضا لأن لديهم رغبات وحاجات مادية واجتماعية أو شخصية أو نفسية أو عاطفية أو عملية أو غيرها يريدون إشباعها لتحقيق أهدافهم كليا أو جزئيا، وبذلك توجد الدوافع الإيجابية وتستمر، ومن ثم يكون السلوك الإيجابى. فمن الثابت أن العلاقة واضحة بين الحاجات والأهداف (وإشباعها أو الحاجة والسعى لإشباعها)، والدوافع أو المحركات (التى تدفع الإنسان إلى العمل والارتباط والعطاء والرضاء والحاجة إلى إثارتها لديه ومن جانب المنشأة وارتباط نوعيتها بتلك الحاجات)، والسلوك العملى والإنسانى (كأثر ونتيجة).

إن هذا هو ما نبه المختصين وكذلك المنشأة الواعية والمتقدمة إلى ضرورة دراسة وفهم طبيعة الإنسان، ثم دراسة وفهم حاجاته ورغباته وتطلعاته – وما أشبع منها وما يتطلع إلى إشباعه وأولوياتها، ثم نوعية وطبيعة الدوافع المرتبطة بها، ثم محاولة توفير هذه الدوافع بقدر الإمكان سواء من خلال النظام والنظم أو من خلال تصميم الوظائف والمهام، أو من خلال التعامل الإدارى والسلوكى مع الفرد ومع الجماعة أو بغير ذلك من المداخل والطرق. إن مراعاة ذلك عند الاختيار وفى ضوء إمكانيات وتوجهات المنشأة أمر قد يكون مفيدا، كما أن ذلك بالقطع له

فائدته فى جذب وترغيب الأفراد نحو الانضمام إلى المنشأة من ناحية وفى تحقيق الاحتفاظ بالأكفاء واستمراريتهم وولائهم من ناحية أخرى، ومن ثم تحقيق الإنتاجية من جانب والرضاء الوظيفى والسلوكى أو الإنسانى من جانب آخر.

وبالتالى فإن دور المنشأة واضح من خلال اهتمامها بدراسة طبيعة العاملين لديها واحتياجاتهم، ثم وهو الأهم بعد ذلك من خلال نظمها وسياساتها وخاصة نظام الدوافع لديها مادية وعينية ومعنوية وسلوكية. كما أن دور المدير - كل مدير فى موقعه - واضح أيضا من خلال نمط وأسلوب التعامل مع الأفراد وفى النظرة إليهم وفى الثقة فيهم، وفى تفويضهم وفى سلوكه الإدارى معهم وفى توجيهه لهم، كل ذلك بما يمكّن من تحقيق أهداف المنشأة وفى الوقت نفسه إمكانية دفعهم وإشباع حاجاتهم بقدر الإمكان.

إن الوضع المثالى هو أن تحقق المنشأة كل أهدافها، أن يحقق ويشبع الأفراد بها كل أهدافهم وحاجاتهم التى دفعتهم إلى العمل والحياة عامة وإلى العمل بهذه المنشأة خاصة. ولكن الواقع أن ذلك قد يندر تحقيقه. ولذلك نتكلم عن الدراسة والأولويات كما نكرر كلمة «بقدر الإمكان».

وأيضا من المشاكل الواقعية فى هذا المجال - بجانب موضوع الدراسة والتفهم وتحديد الأولويات وأن ذلك ليس بالشئ السهل أو البسيط - هو الاختلافات بين الأفراد ونوعية حاجاتهم وأولوياتها ومن ثم أهدافهم، وأيضا اختلاف هذه الحاجات لدى الفرد نفسه بين وقت وآخر حسب موقفه وفلسفته من ناحية وحسب ما قد يكون قد أشبع من حاجات لديه. لذلك نحاول عن طريق الدراسات الواعية والنظريات المفيدة - كما سنشير - أن نخفف من حدة وأثر تلك المعضلة، وأن نقترب من فهم الواقع سواء على مستوى فردى أو على مستوى المجموعات والتوصل إلى ما يفيد ولو بشكل عام وبقدر الإمكان مع أهمية متابعة ذلك والتعامل معه على فترات معقولة.

ويواجه المديرون دائما فى كل انواع المنشآت بحقيقة وجود اختلافات كبيرة فى الأداء من ناحية والرضاء الوظيفى من ناحية أخرى من جانب الأفراد. فهناك من يرتفع مستوى أدائه ولا يحتاج غير القليل من الإشراف والتوجيه، وهناك العكس. وأيضا هناك من يرى الوقوف فقط عند مستويات الأداء والإنتاج الحدية، وهؤلاء يحتاجون إلى اهتمام وعناية مستمرة. ثم هناك من هم راضون عما

يقومـون به من أعمال، وهناك العكس. والحـقيقـة أن هناك أسبابا مـتعددة ومعـقدة وراء هذه الاختلافات. فهناك الصفات الشـخـصية، والطباع الشـخصية، والاتجاهات، ثم طبيـعة المواقف التى يعـيشـها الشـخص، هذا من ناحيـة، ومن ناحية ثانيـة هناك أسلوب الإشـراف، وكيـفيـة توزيع الأعمـال والمسـئوليـات والصـلاحيـات ، وجـوهـر ومـحتوى الوظيـفة نفسـها، ثم نظام الـدوافع والتحـفيـز القـائم. ومن ناحـية أخـرى هناك من يتطلع إلى تحـقـيق الرضاء والإشـبـاع من خـلال العـمل والوظيفـة، وهناك من يتطلع إلى ذلك من خـارج العمل والمنشـأة. ولا شك أن مـوضـوع الدافعـية يعتـبر العنصـر الجوهرى المرتبط بكل هـذه الخصـائص والأسباب.

وإذا أردنا تعريفا للدافعية والدوافع نستطيع القـول بأن دوافع الفـرد هى عناصـر تكمن داخله تؤثـر على أو ترتبط بحاجـاته المطلوب إشباعهـا (وأولوياتها) ، ومن ثم على أهدافـه فى العـمل والحياة، ثم تحـركه نحـو نشـاط وسـلوك واتجـاهات معـينة ومـحـددة. فإذا مـا وجـد - من جـانب المنشـأة ومـديريهـا - النظام والنظم والتـوجـه الإدارى والسـلوكـى الذى يتـبـنى الدوافع والمثـيـرات الملائمـة للأفـراد العـاملين بـهـا فـسـوف يـحـدث التـفـاعل الإيجابـى حيث الهـدف العـام من التـحفـيـز أو الدافـعيـة هـو تحقيق تفاعل بين الفرد والمنشأة.

الأسبـاب: ولذلك فـقـد لاقى مـوضـوع الدافـعـيـة فـى العـشـرين سنة الأخـيـرة اهـتـمـاما خـاصـاً ومـتـزايدا من قبـل المختـصـين والبـحـاث والمديرين. **وهناك عـلى الأقل - فى ضـوء ما تـقدم - أسـباب أو عـوامل رئيـسـية وراء ظهـور الدافعية كموضوع أساسى ومهم:**

١- ارتباط الدافعية والدوافع بالسلوك.

٢- الظروف والقـوى الخـارجـية المؤثرة، كـالظروف والعـوامل الاجـتـمـاعـيـة والاقـتصـادية والحكـومـيـة، تطور التكنولوجـيـا ومـتـطلباتهـا وضـغـوطها، المنـافسـة الشـديدة الـقـومـيـة والعـالميـة، ... إلخ. جـعل إدارة المنشآت على أن تـعـمل جـاهـدة لتطوير واتباع مناهج وأساليب جديدة لرفع مستويات الأداء والكفاية والفاعلية عن طريق الاستخدام السليم والفعال للموارد المادية وأيضا البشرية.

٣- زيادة تأكـيد النظرة إلى أهـمـية الموارد البـشـرية وأنهـا العامل الأسـاسـى فى النمو والتنمية. ومن ثم أهمـية الحفاظ عليها ثم تطويرهـا وتحقيق الرضـاء الوظيفـى لديهـا وارتبـاطهـا وولائهـا. وقـد تم بالفـعل تطوير نظم إدارية مـتـقـدمـة تعـمل على

تحقيق الكفاءة الإداريةوالبشرية من ناحية، وترفع من مستوى الدافعية من ناحية أخرى – بجانب الأساليب التقليدية فى العمل والدافعية – منها منهج الإدارة بالنتائج أو الأهداف، ومنهج «تصميم الوظيفة»، ومداخل التنمية السلوكية، ومناهج التدريب المختلفة التقليدية والسلوكية والحديثة...إلخ.

٤– التغير أو التطور الملحوظ من جانب الباحثين وبعض المديرين وغيرهم فى اتجاهاتهم وتصوراتهم ونظرتهم للفرد – كإنسان أو كموظف – واحتياجاته ودوافعه وما يحقق له الرضاء الوظيفى. حيث كان المفهوم التقليدى لدى حركة الإدارة العلمية وروادها ومن اتبع فلسفتها يمثل وجهة نظر معينة عن الإنسان وتفسير طباعه وسلوكه فى العمل، ومن ثم حاجاته وطرق دفعه أو تحفيزه (وهو ما عرف بالنظرية X) ومع تطورالشخصية الفردية وتطور النظرة إلى أهمية الإنسان وقدراته وظهور الانتقادات حول تصميم افتراضات النظرية X مما أدي إلى ظهور واهتمام حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية ومن ثم تغيرت هذه النظرة وظهرت البحوث والدراسات والمناهج الجديدة والسليمة عن الإنسان واتجاهاته، ومن ثم دوافعه (وهو ما سمى بالنظرية Y) ثم ظهرت النظرة – أو المدرسة – المواقفية التى تنادى بعدم جواز التعميم وأن المدخل أو المنهج السليم فى تفسير سلوك البشر والعاملين ومن ثم المنهج السليم للدافعية ونوعية الدوافع الموجهة أنما تتفق مع طبيعة الموقف وطبيعة العمل وطبيعة الأفراد أنفسهم وحسب ظروفهم المختلفة من ناحية والمتغيرة أو المتطورة من ناحية أخرى. كل ذلك وغيره دعا إلى الاهتمام بهذا الموضوع واستمرار البحث فيه.

ولذلك **سوف نتعرض فيما يلى** لمناهج وأفكار المدرسة التقليدية للإدارة وأيضا لدى مدرسة العلاقات الإنسانية (مدرسة العلوم السلوكية) فيما يتعلق بموضوع الدافعية.

مناهج ونظريات الدافعية

قامت معظم نظريات الدافعية على مبدأ المتعة والسعادة حيث إن الأفراد ينشدون المتعة والسعادة ويحاولون التصرف بالأسلوب الذى يحقق لهم هذه السعادة ويزيل أو يخفض الشعور بالكآبة. ويعود هذا المبدأ أو المذهب الفلسفى إلى الفلاسفة اليونانيين القدامى وإن كان قد ظهر أخيرا فى كتابات غيرهم. والحقيقة وإن كان هذا المذهب الفلسفى قد وفر بعض الأسس لتفسير أسباب

تصرف وسلوك الأفراد إلا أنه لم يوفر إطارا كافيا لفهم هذه الأسباب التى تدعو الفرد لأن يختار سلوكا دون آخر، وأن ذلك أمر لازم حتى يمكن دفع الناس بالأساليب السليمة. ومن ثم كان التحرك من المنهج الفلسفى إلى منهج أكثر واقعية وتفصيلا، وأكثر تغلغلا فى الجوانب النفسية والإدارية. وقد حاولت النظريات التى ظهرت أن تشرح وتفسر سلوك الأفراد عن طريق فحص المتغيرات ذات العلاقة بسلوك الفرد والموقف الذى يتفاعل داخله الفرد.

وقد عرفت النظريات الأولى فى الدافعية الإدارية (١٩١٠ / ١٩٦٠) - سواء ما يتعلق منها بحركة الإدارة العلمية أو حركة العلاقات الإنسانية - بأنها نماذج وصفية حيث إنها تعمل على توجيه المدير إلى كيفية تحفيز ودفع العاملين. كما عملت بعض المناهج والنظريات المعاصرة على تطوير مفاهيم ونظريات الدافعية. وسوف نعرض فيما يلى بإيجاز لمفهوم الدافعية لدى حركة الإدارة العلمية حيث نلقى الضوء على موضوع الدافعية فى أعمال «فردريك تيلور» كرائد لحركة الإدارة العلمية. ثم نعرض أيضا لمناهج ومفهوم الدافعية فى أعمال ماكجريجور وحركة العلاقات الإنسانية.

بعد ذلك وبشكل أكثر تفصيلا نعرض للنظريات المختلفة المعاصرة فى الدافعية. والتى منها ندرك مدى واقعية هذه النظريات التى تقنن الواقع وترشده.

أ- الدافعية لدي المدرسة التقليدية (حركة الإدارة العلمية):

لم تخل أعمال فردريك تيلور ورفاقه من البحاث والتى عرفت باسم «حركة الإدارة العلمية» - خلال الفترة التى ظهرت فيها علمية الإدارة والتى سميت بالإدارة الكلاسيكية أو التقليدية، ذات الاتجاه الاقتصادى أو المادى - لم تخل من موضوع الدافعية. وقد تعرض منهج تيلور فى الدافعية لموضوع دراسة وتقييم الوظيفة أو العمل بالشكل الذى يؤدى إلى زيادة كفاءة العامل.

وقد ارتكز مدخل «تيلور» على عدد من الفروض المتعلقة بالفرد داخل العمل:

١- مشكلة عدم الكفاءة هى مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.

٢- لدى العمال شعور خاطئ بأن سرعة الإنجاز وزيادة معدلات الإنتاج سوف تؤدى إلى البطالة.

٣- لدى العمال استعداد طبيعى للعمل بأقل من طاقتهم.

٤- إن الإدارة هى المسئولة عن اختيار وتوفير العاملين المناسبين لعمل معين، وتدريبهم بالطرق السليمة لأداء أعمالهم.

٥- يجب ربط أداء العامل مباشرة بنظام الأجور.

أى أن تيلور اعتمد ضرورة تبسيط الوظيفة (عن طريق دراسة الزمن والحركة)، وإيجاد نظام دقيق ولصيق للمتابعة والرقابة، ثم الحافز المادى والثواب والعقاب.

إن المشكلة الأساسية فى أفكار تيلور عن الدافعية تتمثل فى نظرته البسيطة للعنصر البشرى ودوافعه واحتياجاته، ومن ثم أساليب تحفيزه. واعتقاده أن الفرد يدفع ويتحرك فقط بالمادة بينما هناك عوامل وأشياء أخرى أظهرتها العديد من الأبحاث والدراسات بعد ذلك مثل حاجة الفرد إلى الأمان، والاستقرار، والنمو، والشعور بالذاتية، والانتماء الاجتماعى، والمنافسة فى العمل وغيرها من النواحى التى يستجيب لها الأفراد بما فى ذلك الأجور.

ومن ثم بدأ البحاث والمديرون فى فحص ومراجعة هذه المشاكل وتلك الفروض والمتغيرات، ومن ثم تنمية وتطوير طرق مختلفة لدفع الإنتاجية. وبالرغم من أن عامل الأجور ظل أحد المحاور الرئيسية لمناهج الدافعية فى المنظمات إلا أن هناك عوامل وجوانب أخرى أثيرت أهميتها ودار البحث حولها مثل أسلوب القيادة، طبيعة وتصميم الوظيفة، وغيرها من العوامل التى يمكن أن تؤثر على الدافعية.

ب- الدافعية لدى حركة العلاقات الإنسانية:

فى ضوء استخدام مبادئ حركة الإدارة العلمية فى كثير من المنشآت، أعلن عدد كبير من المديرين عن وجود قصور فى هذا المنهج. وقد تبين:

أ- أنه من الخطأ افتراض أن كافة العاملين كسالى، يتهربون من المسئولية، ويحتاجون إلى الإشراف الدقيق المستمر واللصيق، ولا يدفعون للعمل إلا بالمال. ولكن هناك من الأفراد العاملين من يعملون تلقائيا بكفاءة عالية ودون الحاجة إلى

الإشراف والتوجيه الدائم. وأن المديرين يعرفون ذلك ويستطيعون تمييز هؤلاء الأفراد.

ب- أن هناك من العوامل الأخرى التى تحفز وتدفع الأفراد إلى العمل وبذل الجهد مثل طبيعة العمل وأهميته، الإنجاز، أى شعور الفرد أنه ينجز شيئا له معنى، الاعتراف بقيمة الفرد، إمكانية وفرص النمو والتقدم الذاتى، طبيعة المنافسة المرغوبة فى العمل، إشباع التفاعل مع الزملاء.

إن الاعتراف بقيمة الشخص، والمجموعة، والنمط القيادى السلوكى، والموقف وطبيعة العمل، وتأثير ذلك فى تحفيز ودفع الفرد، هو ما تعبر عنه حركة العلاقات الإنسانية.

وقد اتصفت حركة العلاقات الإنسانية فى هذا المجال بعدد من السمات والأساليب التى تساعد المديرين على تحفيز العاملين. ويمكن القول بصفة مبدئية أن هناك ثلاثة أنشطة إدارية ركزت عليها حركة العلاقات الإنسانية فى هذا المجال:

(أ) تأكيد مبدأ المشاركة فى الإدارة، وتشجيع العاملين على المشاركة فى الرأى وفى القرارات.

(ب) إعادة تصميم الوظائف و «إغناؤها» لتسمح بقدر أكبر من إظهار قدراته وفرص النمو والتقدم ومدى أوسع فى المشاركة فى أنشطة المنظمة.

(جـ) تحسين طرق وأسلوب الاتصالات وتدفقها بين الرؤساء والمعاونين والمرءوسين.

وقد كان «دوجلاس ماكجريجور» من رواد حركة العلاقات الإنسانية. وقد قدم ماكجريجور فى هذا المجال اعتقادين عن السلوك الذى يتبعه المديرون، وهما ما عبر عنهما «بالنظرية X» و «النظرية Y» اللتين سبق أن تعرضنا لهما فى الفصل الثانى من هذا الكتاب. وتمثل النظرية X المنهج التقليدى للإدارة، وهى تفترض الفروض الأساسية التالية عن الجنس البشرى:

١- أن الفرد العادى بطبيعته لا يحب العمل ويسعى إلي تجنبه بقدر ما يمكنه أو عندما تتاح له الفرصة إلى ذلك. وأن هذه صفة يرثها بالطبيعة.

٢- ومن ثم وبسبب تلك الخاصية السابقة فإنه لإجبار ودفع هذا الفرد إلى العمل وبذل الجهد الكافى لتحقيق أهداف المنشأة، فإنه يجب رقابة أغلب الناس عن كثب، وتوجيههم «وتخويفهم» وتهديدهم بالعقاب.

٣- يفضل الإنسان العادى أن يخطط له عمله وأن يوجه، وأنه يرغب فى تجنب المسئولية، وتقليل درجة الطموح، وما يريده قبل كل شيئ هو الأمان.

ولكن النظرية Y تقوم على عدد مختلف من الفروض:

١- أن العمل وبذل الجهد العضلى والذهنى شئ طبيعى مثل اللعب والراحة.

٢- أن الرقابة الخارجية اللصيقة والمستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف، ولكن هناك غيرها، كما يمكن للإنسان أن يمارس بكفاءة نوعا من «التوجيه والرقابة الذاتية» فى سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف التى التزم بها.

٣- الإنسان العادى يستطيع إن وضع فى أوهيئت له الظروف المناسبة أن يتقبل ويتحمل المسئولية بل يسعى إليها.

٤- أن الفرد يتطلع إلى أن يكون الالتزام بالأهداف يقابله مستوى الإثابة التى ترتبط بالإنجاز.

٥- أن قدرة الإنسان العادى على ممارسة الإبداع والتطوير والخلق هى قدرة منتشرة بين الناس.

٦- أنه فى ظل الظروف والحياة الحديثة فإن ما يستخدم من قدرات الإنسان هو استخدام جزئى

وقد لاقت النظرية × من الناحية التطبيقية قبولا كبيرا قبل ظهور حركة العلاقات الإنسانية غير أن ما أسفرت عنه البحوث والدراسات السلوكية من نتائج وآراء متعددة بما أدى إلى تشكك الكثير من المديرين فى مبادئ النظرية × مما شجع هؤلاء المديرين على الإقدام على انماط وتصرفات مغايرة، مثل (١) زيادة درجة تفويض سلطات اتخاذ القرارات، (٢) إعادة النظر فى توصيف وتصميم

وظائف العاملين بإقلال درجة الروتينية والرقابة والتكرار، وزيادة وتنويع المهام والمسئوليات، (٣) تحسين عملية الاتصال وقنواتها وانسيابها وفلسفتها.

وبالرغم مما أثير حول منهج حركة العلاقات الإنسانية فيما يخص الدافعية والنواحى التى أخذت عليه، فقد لاقت هذه الحركة قبولا كبيرا، كما أثبت هذا المنهج قيمته الكبيرة. فمن ضمن الحدود أو النواحى التى أخذت عليه أن حركة العلاقات الإنسانية لم توفر الفهم الكافى للعناصر الأساسية المختلفة لدفع وتحفيز الأفراد، أى كيف يُحفَّز الأفراد العاملون، وأنها لم تأخذ فى الاعتبار أن هناك عوامل مختلفة لتحفيز الأفراد، كما لم تركز كثيرا على عوامل ديناميكية الجماعات الرسمية وغير الرسمية وتعقيداتها، كما أشار البعض إلى أن نجاح نظام ما فى منشأة ما لايعنى نجاحه فى منشأة أخرى مختلفة عنها فى تنظيمها وفى طبيعة أفرادها.

وقد أدى ذلك إلى دفع العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين إلى استمرار البحث ومواصلة الجهد للبحث عن طريق أفضل لفهم عملية الدافعية، ومن ثم إلى تنمية وإيجاد ما يمكن أن نسميه نظريات معاصرة فى الدافعية، تلك النظريات التى نعرضها **فيما يلى:**

المناهج والنظريات المعاصرة في الدافعية:

يمكننا تجميع تلك المناهج والنظريات التى أثارها العلماء السلوكيون عن الدافعية فى ثلاث فئات رئيسية: نظريات الاكتفاء والمحتوى الوظيفى، نظريات الطريقة، نظريات تعزيز القوة. ويمكن أن نلخص هذه المناهج الثلاثة فى الجدول التالى بعد.

نظريات الاكتفاء والرضاء الوظيفي: Content Theories

وتركز هذه النظريات على البحث والاستفسار عما يجعل الأفراد راضين بأعمالهم ويشعرون بالاقتناع والاكتفاء، ومن ثم بما ينشط ويدفع الفرد إلى السلوك المطلوب. وفى سبيل ذلك قام العلماء السلوكيون ببحث ومناقشة مفاهيم حاجات ودوافع الأفراد التى تسيرهم وتحفزهم وتدفعهم إلى التصرف بطريقة معينة.

النوع	الوصف	النظريات	أمثلة
الاكتفاء والرضاء الوظيفى	تتعلق بالعوامل والنواحى التى تنشط وتدفع الفرد إلى أن يبدأ سلوكا مستحثاً.	١- نظرية ترتيب الحاجات ٢- نظرية المعامل المزدوج ٣- نظرية الوجود والانتساب والتقدم ERG	التحفيز بإشباع حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة (المركز ، المسئولية ، الإنجاز ، المال ...إلخ).
الطريقة والأسلوب	لا تتعلق بالعوامل التى تنشط السلوك فقط ولكن أيضاً بالطريقة والأسلوب والتوجه نحو اختيار النمط السلوكى المناسب والمرغوب.	١- نظرية التوقع ٢- نظرية العدالة	التحفيز من خلال أن نجعل الفرد مدركا لمخرجات الأداء ، والعمل ، والحاجات ، والأجر.
تعزيز القوة	تتعلق بالعوامل التى تزيد من إمكانية تكرار السلوك المرغوب فيه وعدم تكرار السلوك غير المرغوب.	١- نظرية تعزيز القوة (تكييف العامل)	التحفيز بمكافأة وإثابة السلوك المرغوب فيه واستمراره، وعقاب السلوك غير المرغوب.

(المناهج المعاصرة في الدافعية)

وتعتبر أهم ثلاث نظريات فى هذا المجال هى نظرية «ماسلو»: ترتيب الحاجات، ونظرية «هيرزبرج»: المعامل المزدوج، ونظرية «الدرفر»: الوجود والانتساب والتقدم. وقد لاقت هذه النظريات اهتماما كبيرا فى الأوساط العلمية والتطبيقية.

هذا وسوف نكتفى فى هذا المرجع بالتعرض تفصيلا للنظريتين الأوليين لشيوعهما أكثر من غيرهما. (ومن الممكن مراجعة كافة نظريات الدافعية فى مرجع آخر للكاتب تحت عنوان الإدارة من وجهة نظر المنظمة) .

نظرية ماسلو لترتيب الحاجات Maslow's Need Hierarchy

بنى «ماسلو» إطار نظريته على ثلاثة فروض رئيسية[٢١]:

١ – الناس كائنات غير تامة يمكن أن تؤثر احتياجاتهم على سلوكهم. وأن هذا التأثير يأتى عن طريق الحاجات التى لم يتم إشباعها. أما الحاجات التى أشبعت ومن ثم لا يكون الفرد فى حاجة إليها فلا تعتبر من الدوافع.

٢ – أن حاجات الفرد ترتب وفقا لأهميتها. فهى تبدأ بالحاجات الأساسية (الحاجة إلى الطعام والأمان والمأوى) إلى الحاجات الأكثر تركيبا (كتلك المتعلقة بالذاتية والنمو والإنجاز).

٣ – ينتقل الشخص بحاجاته من مستوى إلى مستوى تال فى الترتيب عندما يتم إشباع الحاجات الأولى. فهو مثلا قد ينتقل فى تطلعه إلى الحاجات المركبة فقط عندما تشبع حاجاته الأساسية، أي أن الفرد العامل يركز أولا على إشباع حاجته إلى ظروف عمل آمنة قبل أن يدفع أو يوجه سلوكه إلى إشباع حاجته إلى الشعور بالذاتية والإنجاز مثلا.

ومن ثم فإن نظرية «ماسلو» تفترض أن الناس فى مقار أعمالهم يدفعون إلى العمل لرغبتهم فى إشباع مجموعة من الاحتياجات المتدرجة. وهذه تبدأ بشعورهم بالحاجة والقصور فيها ومن ثم شعورهم بعدم التوازن وهذه تتوقف كما سنرى على موقف الشخص من حاجاته وما أشبع وما لم يشبع منها.

وقد اقترح ماسلو خمسة تقسيمات أو مجموعات من الحاجات وفقا لأهميتها للفرد، وهي (١) الحاجات الفسيولوجية، (٢) حاجات الأمن والأمان، (٣) الحاجات الاجتماعية والانتماء، (٤) الحاجات الذاتية والمركز والاحترام، (٥) الحاجة إلى تحقيق الذات.

ونعرض لهذه الحاجات وتدرجها فى ترتيب تصاعدى حيث هذه هى طبيعتها، **وذلك فى الشكل التالى**.ومنه يتبين أن **الاحتياجات الفسيولوجية** عبارة عن الحاجات الأولية أو الأساسية للأفراد مثل الحاجة إلى **الطعام** والشراب والمأوى وتجنب الألم أو تخفيفه. وتتمثل هذه الحاجات – فيما يتعلق بالعمل – بالاهتمام بالأجر وظروف العمل الأساسية كالتدفئة أو التهوية والنظافة والأثاثات وخدمات الأكل..إلخ.

عوامل عامة	مستويات الحاجة	عوامل خاصة تنظيمية
١- نمو ٢-إنجاز ٣- تقدم	ناضج تحقيق الذات	١- تحدى وظيفى ٢-ابتكار ٣- ترقى فى التنظيم ٤- تحقيق وإنجاز أعمال هامة
١-اعتراف ٢- مركز ٣- احترام ٤- إحترام الذات	ذاتى مركز احترام	١- لقب وظيفى ٢- زيادة واضحة فى الأجور ٣- اعتراف إشرافى من الأقران ٤- العمل فى حد ذاته ٥-المسئولية
١-زمالة ٢- تأثير ٣- صداقة	اجتماعى انتماء ترتيب تصاعدى	١-جودة الإشراف والقيادة ٢-مجموعة عمل مترابطة ومنسقة ٣-صداقة مهنية
١-أمن ٢-أمان ٣-مقدرة ٤-استقرار	أمن أمان	١- ظروف عمل آمنة ٢-مزايا عينية ٣-زيادة الأجور ٤-أمن وظيفى
٢-مناخ وظروف العمل ٢-طعام ٣- مأوى ٤-جنس	فسيولوجى (أساسي) أساسى	١- تدفئة وتكييف هواء ٢- حد أدنى للأجور ٣- مطعم أو كافيتيريا ٤- ظروف عمل مناسبة

(ترتيب ماسلو للحاجات)

وعند تحقيق أدنى إشباع للحاجات الأولية الفسيولوجية فإن المستوى التالى الأعلى فى الاحتياجات تأخذ وضعها فى الأهمية كدوافع للعمل، تلك **هى حاجات الأمن والأمان**. وهذه تنعكس فى الحاجة إلى التحرر من الخوف والتهديد، وفى الحماية ضد الأخطار والحوادث، والحماية من البيئة. ويمكن رؤية هذه الحاجات والإحساس بها فى عملهم فى صورة ظروف عمل آمنة، زيادة أجور، استقرار وظيفى، مستوى مقبول من النظم والمزايا العينية لمقابلة الحاجات الصحية، والحماية، والتقاعد.

وبعد أن يتم إشباع هذين النوعين أو المستويين السابقين من الاحتياجات إلى حد مقبول -بل إلى أدنى إشباع ممكن- فإن **الحاجات الاجتماعية والانتمائية** تبدأ بدورها فى الظهور. وتهتم هذه الحاجات بمظاهر مثل الحاجة إلى الصداقة والزمالة، والاندماج، وإشباع التفاعل مع الآخرين. ويمكن أن تشبع هذه الحاجات - داخل المنشأة - بعوامل مثل توفير التناسق والتفاعل مع الأقران، ومع المشرفين، والحصول على المديح أو القبول من الآخرين، رؤساء وزملاء.

أما المستوى التالى وهو الخاص **بحاجات الذاتية والمركز والاحترام**، فهو يعنى بالحاجة إلى احترام النفس، الاحترام من الآخرين للفرد ولما يحققه أو يقوم به من عمل، والحاجة إلى الشعور بالمكانة والثقة بالنفس. وهذا يتأتى عن طريق تحقيق النجاح فى أداء وإنهاء المهام المسندة وخاصة عندما تكون ذات معنى وقيمة، اعتراف الآخرين بمهارات الفرد والقدرة على العمل بكفاءة، حمل الألقاب الوظيفية (مثل مدير، رئيس محاسبين، أخصائى أول، كبير المهندسين،...إلخ).

وفى المستوى الخامس والأخير من الحاجات تأتى **الحاجة إلى تحقيق الذات**، وهى تمثل أعلى مستوى فى ترتيب الحاجات. وهذه تشبع باستدعاء واستخدام القدرات والمهارات الكامنة لدى الفرد. وهؤلاء الأفراد الذين يشعرون بهذه الحاجة ويتطلعون إليها وتمثل حافزا لهم، هم أشخاص يمكن وصفهم بأنهم يسعون إلى مسئوليات أو وظائف ذات مهام تتحدى مهاراتهم وقدراتهم، وتسمح لهم بأن ينموا قدراتهم ويرتقوا بها، وأن ينجزوا أشياء واضحة، وأن يضيفوا ويطوروا ويبدعوا وأن يجدوا ويحققوا ذاتهم.

وتقوم نظرية «ماسلو» على أساس أن الحاجات التى لم يتم إشباعها تعتبر عوامل محركة تنشط وتدفع الفرد إلى سلوك معين، فإذا تم إشباع أدنى لهذه الحاجة فإنها تكف كثيرا عن كونها محركا للسلوك. فمثلا قد يكون تطلع أحد العمال الذى أمضى عددا من السنوات فى المصنع أن يصبح مشرفا (حاجة). فمن خلال الدراسات الليلية التى ينتسب إليها، وبرامج التدريب الخارجية، والامتياز فى أدائه لعمله يمكن أن يرقى إلى وظيفة مشرف. وعندئذ فإن الحاجة لأن يصبح مشرفا قد أشبعت، وبالتالى فإن تطلع وسلوك الفرد يتحولان إلى اتجاه جديد.

وهناك ناحية مهمة على المديرين مراعاتها، وهى أن القصور الكبير فى الحاجات الذى يعانيه الفرد أو عدم إشباع الحاجات لفترة كبيرة نسبيا من الزمن يعمل على وجود وظهور ردود فعل سلوكية مثل الضيق، الصدام، الضغط. وتختلف ردود الفعل هذه من شخص لآخر، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل بيئية، وتنظيمية، وشخصية. وعموما فإن ردود الفعل هذه تأخذ صورة السلوك الدفاعى الذى يمكن تمثيله فى النواحى أو الصور الأربع التالية:

١- الاعتداء، وهذا الاعتداء قد يأخذ شكل السلوك المادى أو الشفوى تجاه شخص ما، أو تجاه أي موضوع من الموضوعات. والاعتداء المادى قد يتخذ شكل سرقة أو سوء استعمال للأدوات والأجهزة أو تخريبها. والاعتداء الشفوى قد يأخذ شكل الانفجار العاطفى والصدام الموجه من الفرد إلى رئيسه فيما يتعلق -مثلا- بظروف العمل غير الآمنة.

٢- التبرير، وهو سلوك دفاعى يأخذ أشكالا مختلفة مثل إلقاء اللوم على الآخرين أو الاتجاه إلى اللامبالاة بحجة أن الموقف لا يستحق منه أن يبذل جهدا. ومثلا يمكن للفرد الذى حصل على زيادة طفيفة فى الأجر أو على مكافأة ضئيلة بالنسبة لزملائه، وذلك نتيجة ضعف أدائه، ولكنه لن يعترف بذلك، فيقوم بتبرير وإرجاع تلك المكافأة الضئيلة إلى سوء التقييم وعدم سلامة أو عدم عدالة القيادة أو الرئيس، أو عدم كفاءة الظروف أو الموارد، .. إلخ فى حين أن أداء الفرد نفسه هو الذى أدى إلى ضآلة المكافأة.

٣- التعويض، ويتعلق بسلوك شخص ما لم يوفق فى مجال ما أو فى مكان ما، فيقوم بمحاولة تعويض ذلك فى مجال أو فى مكان آخر ليغطى المشكلة أو ذلك

القصور فى الحاجات التى لم يستطع إشباعها فى المجال أو المكان الأول. فمثلا، الشخص الذى لم يستطع أن يشبع حاجاته إلى التآخي والتفاعل مع زملائه العاملين معه أثناء فترة العمل العادية، يمكنه أن يعوض ذلك بأن يصبح نشيطا جدا فى أنشطة الشركة الأخرى مثل النشاط الرياضى أو الاجتماعى أو الترفيهى.

٤- التراجع أو الارتداد، وهو موقف دفاعى يغير سلوك الفرد تغييرا ملحوظا، فعندما لا تشبع حاجة الفرد التى كان ينتظرها أو يتطلع إليها فقد يصبح عصبى المزاج، أو أن ينطوى أو ينصرف إلى الاهتمام فى حدود عمله فقط بعد أن كان ودودا ولطيفا فى مجال عمله... إلخ.

وتعتبر هذه الأنواع المختلفة من السلوك الدفاعى حقائق فى أى كيان تنظيمى. **ومن ثم يجب** على المديرين إدراكها وإدراك الأشكال المختلفة التى تظهر فى منشآتهم ومعرفة أسبابها، وأن يعملوا على اقتراح وسلوك الحلول التى تعمل على تصحيح السلوك الدفاعى. وفى الوقت نفسه يجب على إدارة المنشأة وقادتها ومديريها أن يفحصوا ويدرسوا طبيعة الأفراد والمجموعات المختلفة لديهم وطبيعة احتياجاتهم وما لم يشبع منها وما يتطلعون إليه حتى يمكن الاستجابة معها استجابة منظمة سواء عن طريق النظم الموضوعة أو عن طريق السلوك والأنماط القيادية والإدارية المطلوبة.

البحوث التقييمية لنظرية ترتيب الحاجات:

أجرى العديد من الأبحاث والدراسات على هذه النظرية منذ ظهورها. وبالرغم من وجود بعض **البحوث المهمة** المؤيدة لهذه النظرية، فإن هناك من البحوث الأخرى ما أثار التساؤل وأوجه النقد عن مدى صحة تلك المستويات الخمسة للحاجة، ويمكننا هنا أن نعرض بعض الملاحظات التى أثارتها بعض البحوث:

أولا: أظهرت إحدى الدراسات التى أجريت على شركتين كبيرتين أنه لا يوجد ما يدل على وجود هذه المستويات الخمسة المتدرجة من الحاجات، بل إن ما ظهر هو وجود مستويين من الحاجات هما مستوى بيولوجى، ومستوى شامل أو عام من الحاجات التى يمكن أن تلى هذه الحاجات البيولوجية[٢٢].

ثانياً: ان حاجات الفرد لا يجوز تحديدها بهذا الشكل والانتقال من رتبة إلى اخرى أى لا يجب النظر إليها من زاوية ثابتة، بل هى تتسم بالديناميكية حيث تتغير الحاجات الفردية دائما نظرا لتعدد وتغير المواقف التى يتعرض لها الفرد. فمثلا يمكن للمدير الذى يجاهد ويتطلع إلى إشباع حاجاته الذاتية وحاجاته إلى الاحترام أن يهتم بحاجات الأمان الوظيفى إذا ساءت الظروف الاقتصادية، ووجد منشأته بدأت فى الاستغناء عن بعض العاملين. كما يمكن للفرد الواحد أن يشعر بحاجاته إلى تحقيق الذات وبحاجات الأمن فى نفس الوقت، ومن ثم يهتم بكلا النوعين أو المستويين من الحاجات ويسعى أو يتطلع إليهما وبالتالى يكون كلا النوعين فعالا ومنشطا ومن ثم يعتبر دافعا.

ثالثاً: افترضت النظرية أن الحاجة التى تم إشباعها لن تعتبر بعد ذلك دافعا. وهذا الفرض وإن كان يمكن اعتباره صحيحا، إلا أن هناك حقيقة أخرى هى أن حاجات الأفراد لا يمكن – عمليا – إشباعها كلية أو على الدوام سواء نتيجة تصرف واحد أو عدة تصرفات، وبعدها تصبح الحاجة مشبعة ولا تعتبر دافعا، ويتطلع الفرد إلى غيرها. فمن طبيعة الحاجات وجوب استمرار تحقيقها إذا أردنا استمرار أن يعمل الفرد بكفاءة.

وبالرغم من ذلك فإن هذه النظرية ما زالت تلقى نجاحا وقبولا من جانب كثير من المديرين نظرا لبساطتها، وحيث إنها قدمت تفصيلا وتقسيما لحاجات الأفراد بما يساعد المديرين على فهمها وفهم السلوك البشرى.

نظرية هيرزبرج – *العامل المزدوج*: Two - Factor Theory

قام هيرزبرج وبعض زملائه بدراساتهم عن الدافعية، وقد بدأوا دراستهم الأصلية على ٢٠٠ مهندس ومحاسب عن طريق المقابلات الشخصية والتى أثير فيها سؤالان رئيسيان. وقد طلب فى السؤال الأول أن يصف المتقابل معه بالتفصيل الحالات والظروف والأسباب التى عندها كان يشعر بعدم رضائه عن الوظيفة التى يشغلها. وفى السؤال الثانى كان يطلب من المتقابل معه أن يصف بالتفصيل متى كان يشعر بحسن الوظيفة ومن ثم يشعر بالرضاء والإشباع الوظيفى. ويمكننا هنا أن نلخص النتائج التى توصل إليها هيرزبرج والنظرية التى أعلنها **فيما يلى:**

١ – أن هناك مجموعة من العوامل التى تسبب عدم رضاء الفرد فى عمله أو عن وظيفته وشعوره بعدم الإشباع الوظيفى، وقد وجد هيرزبرج أن هذه العوامل تتعلق «بمحيط الوظيفة» أي الظروف الخارجة عن الوظيفة (Job Context) وذلك مثل الأجور، ظروف العمل، سياسات الشركة وتنظيمها، الإدارة والقيادة، الأمان الوظيفى، المركز، درجة الإشراف، مستوى العلاقات والترابط مع الزملاء ومع المشرفين ومع المرءوسين، والمزايا العينية. وأن عدم وجود هذه العوامل يسبب عدم الرضاء الذى قد يؤدى إلى الإهمال والتأخر عن العمل والغياب والرغبة فى ترك العمل.

وإن توافر هذه العوامل يزيل عدم الرضاء أو أسباب عدم الرضاء، **ولكنه** ليس بالضرورة يحقق الرضاء، أى أن توافر هذه العوامل لا يعنى بالضرورة تحفيز العاملين. ولذا سميت هذه العوامل بعوامل إزالة عدم الرضاء (Dissatisfiers). وقد أطلق عليها هيرزبرج «العوامل الصحية Hygiene Factors لأنها أساسية وأن الحاجة إليها للحفاظ على الأقل على مستوى عدم السخط، أو هى عوامل وقائية.

٢ – أن هناك مجموعة من العوامل هى التى تسبب وجود الرضاء والإشباع الوظيفى وهى تدفع إلى العمل والأداء الجيد والتجديد والالتزام والارتباط. وقد وجد هيرزبرج أن هذه العوامل تتعلق بالوظيفة نفسها أى «بمحتويات الوظيفة» (Job Content) وهى:

(أ) المسئولية واتساعها وتنوعها وألا تقتصر الوظيفة على التنفيذ فقط.

(ب) التقدم، أى العمل الذى يتيح للفرد التقدم.

(جـ) الاعتراف، أى اعتراف الغير بالعمل والشخص وأهميته وما يقوم به.

(د) طبيعة العمل وأن يكون له معنى وأن يحمل طابع التحدى.

(هـ) الإنجاز، أى وجود العمل الذى يشعر فيه الموظف أنه ينجز شيئا.

(و) النمو والتنمية الشخصية، التى تحققها المنشأة والوظيفة للشخص نتيجة العمل.

ولذا سميت هذه العوامل «بالدوافع» (Motivators) لأنها هى **فقط** التى تدفع إلى تحسين الأداء والعمل واستمرار هذا التحسين. وأن توافرها هو الذى يسبب الرضاء ولذا سميت أيضا «عوامل الرضاء» (Satisfiers).

ومن ثم وعندما تدرك الشركات ذلك فإن عليها أن توفر عوامل إزالة عدم الرضاء عن طريق **محيط العمل** والوظيفة، ثم تتجه إلى **محتويات العمل** والوظيفة نفسها لإيجاد الرضاء ودفع العاملين إلى الأداء الأفضل وتقديم كل ما عندهم من جهد وفكر.

ويتضح أيضا مما تقدم أن هيرزبرج اختصر الحاجات إلى مجموعتين أو مستويين (Two - Factor Theory) وليس إلى خمسة مستويات مثل «ماسلو». وإن كنا بقليل من الفحص نجد أن العوامل الصحية عند هيرزبرج تتساوى مع مستوى الحاجات الدنيا عند ماسلو. أما المجموعة الأخرى من العوامل أو الحاجات وهى التى تمثل «الدوافع» فقط فى رأي نظرية هيرزبرج فهى تقابل باقى الحاجات فى المستويات الأعلى عند ماسلو.

تكبير الوظيفة وإغناء الوظيفة: Job Enlargement, Job Enrichment

انعكست نظرية هيرزبرج ونتائجها عن محتويات الوظيفة على أسلوب «تصميم الوظائف» (Job Design) وأخذت بعض المنشآت وبعض المديرين يعيدون النظر فى تصميم الوظائف بما يستجيب ويتمشى مع أفكار نظرية هيرزبرج مادام محتوى الوظيفة هو الذى يمثل الدوافع وخاصة أن تصميم الوظيفة فى الإدارة التقليدية أو حركة الإدارة العلمية وفى ظل نظرية (X) هو الاتجاه نحو التقسيم الكبير للأعمال والتخصص إلى درجة «تبسيط الوظيفة وروتينيتها» حتى وصلت إلى أن يقوم الموظف بعملية صغيرة جدا، أو يقوم العامل على خط التجميع مثلا بمجرد دق مسامير أو تركيب عجلة واحدة فى السيارة ثم تكرار ذلك طوال اليوم والأيام التالية، وقد أدى ذلك إلى شعور العامل بالرتابة والملل وعدم الرضاء، وأن ذلك قد أثبته عدد من البحوث والدراسات. ومن ثم لجأ المديرون إلى فكرة «التناوب الوظيفى» (Job Rotation) أي تبادل العمال أو

الموظفين أعمالهم فيما بينهم وفق نظام أو جدول معين، أو أن تترك لهم حرية تنظيم ذلك. ومع هذا فإن هذا المدخل لم يفد كثيرا حيث هو فى الواقع تبادل لأعمال روتينية مبسطة ومكررة، سرعان ما يعود العامل أو الموظف إلى حالته الأولى أى الشعور بالرتابة والملل بعد فترة ما. ومن ثم ووفقا لنتائج نظرية هيرزبرج اقترح البحاث ولجأ المديرون إلى فكرة «تكبير الوظيفة» أى زيادة عدد العمليات التى يقوم بها الموظف أو العامل، أى يقوم العامل بخمس عمليات مثلا على خط التجميع بدلا من قيامه بعملية واحدة أو اثنتين. أو أن يقوم مندوب البيع بعرض وبيع أكثر من منتج أو لخدمة أكثر من نوع من العملاء بدلا من التخصص فى سلعة واحدة أو لخدمة نوع واحد من العملاء. وقد أدى هذا المنهج إلى عدد من الفوائد والمزايا التى تتعلق بالرضاء بالدافعية وإزالة عدم الرضاء، ولكنه لم يثبت نجاحه فى عدد من المواقف. وقد عبر عنه البعض بأنه يرتبط فقط بالعوامل الصحية التى أثارها هيرزبرج أى بعوامل إزالة عدم الرضاء وليس بعوامل الرضاء، وبالتالى ليس بالدافع إلى الإجادة والارتباط. وأنه مجرد تكبير أفقى للعمل بإضافة مجموعة من العمليات الروتينية المتكررة، وأنه وبعد فترة ما قد تطول نسبيا أو تقصر سوف يعود الموظف أو العامل إلى شعوره بعدم الرضاء والملل والرتابة. ولذلك جاء منهج «إغناء الوظائف» وهو توسيع وتكبير أفقى ورأسى للوظيفة، لا يشمل فقط زيادة العمليات ولكن زيادة المسئوليات والصلاحيات وإعطاء عمل ذى معنى يشعر فيه الموظف بأنه ينجز شيئا ويحمل طابع التحدى والتقدير من جانب الغير (العملاء ، الزملاء ، الرؤساء، الأقارب) ويعطى للموظف فرصة تحقيق الذات والتقدم والتعلم والنمو، ويسمح له بمزاولة عدد من الأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية (على الأقل الرقابة الذاتية) بجانب التنفيذ. أى أن هذا المنهج يختلف تماما مع مبادئ حركة الإدارة العلمية وفروض نظرية X ويتمشى مع فروض نظرية "Y ومع عدد من مبادئ مدرسة العلوم السلوكية، ويتفق مع نتائج هيرزبرج عن دوافع وعوامل محتوى الوظيفة. وقد أثبت هذا المنهج نجاحه فى عدد كبير من المواقف والحالات العملية.

ومع ذلك يحب الكاتب أن يشير هنا فى عجالة إلى أن الدراسات المتقدمة قد أتت بنتائج مهمة تشير إلى أنه ليس هناك أسلوب أمثل لتصميم الوظيفة سواء التبسيط والروتينية، أو التكبير، أو الإغناء، وأن الأمر يرتبط بالموقف وطبيعة

العمل ثم – ولهذا أهميته – بطبيعة الأفراد وطبيعة الاختلافات بينهما وطبيعة حاجاتهم وما يتطلعون إليه من وظائفهم، وأن هذا يتطلب دراسة وتشخيصا سليما للموقف وطبيعة الأشخاص العاملين وطبيعة ومستوى احتياجاتهم، ثم تقرير أسلوب تصميم الوظيفة المناسبة والذى بالتالى سوف يحقق الرضاء والأداء الأفضل. هذا وقد أصبح منهج تصميم الوظائف منهجا متكاملا للتغيير والتنمية على مستوى المنظمة، تلجأ إليه المنظمات لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية والإنتاجية، ولمواجهة عدد من قضايا ومشاكل الإنتاجية. ويمكن للقارئ أن يرجع إلى دراسة مستفيضة فى هذا المجال قام بها كاتب هذه السطور [٢٣].

البحوث التقييمية حول نظرية هيرزبرج:

لاقت نظرية هيرزبرج مع النظريات المعاصرة الأخرى فى الدافعية اهتماما كبيرا من الممارسين ومن العلماء السلوكيين. وقد كانت هناك نتائج مؤيدة وأخرى غير مؤيدة [٢٤]. ويمكننا أن نعرض أوجه النقد المؤيدة وغير المؤيدة فيما يلى:

١– أدى برنامج إغناء الوظائف فى ظل مبادئ نظرية هيرزبرج بشركة التليفونات والتلغراف الأمريكية (قطاع وظائف مراسلى المساهمين) إلى ارتفاع حالة الرضاء لدى العاملين وإلى وفورات مالية ضخمة خلال الثمانية عشر شهرا الأولى بعد إغناء الوظائف، بجانب انخفاض معدل دوران العمالة، بالإضافة إلى فوائد أخرى لم يمكن تقييمها ماليا وذلك مثل تحسين الإنتاجية، تحسين الخدمة، تحسين أسلوب مقابلة وتعامل الموظفين مع الغير ومع المساهمين.

ومع ذلك فقد أظهرت بحوث أخرى أن نجاح منهج إغناء الوظائف يتوقف على طبيعة الفرد وما إذا كانت لديه تطلعات عالية داخل عمله ولديه الرغبة فى إشباع حاجة عالية للإنجاز وتحمل المسئولية.

٢– أنه يمكن لعامل من العوامل الصحية التى تحدث عنها هيرزبرج كالأجر مثلا أن يؤدى إلى الرضاء الوظيفى ومن ثم الدفع، وذلك لدى مجموعة من الأفراد، أو لا يؤدى إلى ذلك لدى عينة أخرى من الأفراد. كما أن الرضاء والإشباع أو عدم الرضاء وعدم الإشباع راجع إلى عوامل أخرى كالعمر أو المستوى الوظيفى التنظيمى للفرد.

٣- أن التفرقة التى أحدثها هيرزبرج بين ما أسماه العوامل الصحية وما أسماه الدوافع والتى اعتمدت على إجابات الاستقصاء والمقابلات الشخصية التى قام بها قد يوجه إليها النقد نتيجة الاختلاط الذى قد يقع فيه الأفراد بين بعض عوامل محيط الوظيفة وبعض عوامل محتوى الوظيفة وعلاقة ذلك بتحقيق الرضاء أو عدم الرضاء.

٤- وجه النقاد نقدهم إلى الطريقة التى أجرى بها هيرزبرج دراسته حيث تطلب من مفردات العينة أن يرجعوا بذاكرتهم إلى مواقفهم الماضية أيضا ، وأن هذا قد لا يوفر الدقة، وأن الأفراد سوف يميلون إلى التأثر بالحوادث والمواقف الحديثة مما يؤدى إلى تجاهل أثر الحوادث الماضية والتى يحتمل أن تكون لها اهميتها. هذا بجانب تساؤل النقاد عن مدى صحة تعميم نتائج هذه الدراسة التى تمت على مجموعة معينة ومحدودة من المهندسين والمحاسبين، على مجموعات وظيفية أخرى يمكن أن تختلف تكنولوجيا وبيئيا.

٥- إن دراسة هيرزبرج ونظريته اهتمت وركزت على موضوع الرضاء وعدم الرضاء، اكثر من اهتمامها بموضوع الدافعية - فى حد ذاته - والأداء.

وبالرغم من ذلك فقد لاقت النظرية قبولا وارتياحا من جانب عدد من المديرين.

نذكّر أننا أشرنا فى مقدمة حديثنا عن مناهج ونظريات الدافعية وطبيعتها، أننا اكتفينا - كما هو واضح - بنظريتين منها فقط لشيوعهما وشيوع الرجوع إليهما. إلا أن هذا لا يمنع المهتمين والمديرين من الرجوع إلى تلك النظريات الأخرى، فى مراجع العمليات السلوكية والدافعية للعلم وإمكانية الاستفادة.

بعض العوامل التي تؤثر على درجة الإشباع والرضاء الوظيفي

وأخيرا... وحيث إننا فيما تقدم في موضوع الدافعية - وغيره - أشرنا إلى أهمية أن تحقق المنشأة وإدارتها ونظمها ونظام الدافعية بها الإنتاجية من ناحية والجانب السلوكي والإنساني والذي يتمثل في الرضاء والإشباع الوظيفي للفرد من ناحية أخرى. ومن ثم نعرض هنا في الختام لبعض العوامل العامة والبديهية التي يمكن أن تؤثر على درجة هذا الإشباع أو الرضاء.

إن المقصود بالإشباع هنا - كما يقول عدد من كتاب العلوم السلوكية الذين رجعنا إلى كتاباتهم - أنه الفرق بين قيمة عائد معين (بصوره المختلفة) يحصل عليه الفرد، وقيمة العائد الذي يشعر أنه مستحقه. وكما تبين لنا سابقا أن الرضاء والإشباع الوظيفي جانب مهم في الدافعية والتحفيز، وأنه عنصر أساسي مؤثر في السلوك النهائي للفرد، سلبا أو إيجابا. فكلما زاد مستوى الإشباع الكلي للفرد في مجال عمله انخفضت معدلات التغيب ومعدلات ترك الخدمة أو معدلات دوران العمالة انخفاضا كبيرا وزاد مستوى الأداء والإنتاجية. وهذا ما أيده أيضا عدد من نظريات الدافعية التي تعرضنا لها. ومن ثم يكون من الضروري أن يتفهم المديرون مفهوم الإشباع والرضاء الوظيفي والعوامل التي يرتبط بها وتؤثر عليه أي التي يمكن أن يختلف مستواه باختلاف هذه العوامل. تلك العوامل هي:

المستوي المهني والتنظيمي: بشكل عام نجد أن الشخص كلما ارتفع مستوى وظيفته وارتفعت مكانته داخل المنظمة وارتفع مستواه التنظيمي (أي موقعه من الخريطة التنظيمية وموقعه بين أعضاء المنظمة وعلاقته أو تأثيره في نشاطها وخططها وسياساتها) زادت درجة إشباعه وشعوره بالرضاء. وربما يرجع ذلك إلى أن مثل هؤلاء الأشخاص غالبا ما يكونون في مستويات عليا وغالبا ما يمتلكون سلطات أكبر ومسئوليات أكبر ومن ثم حرية أكبر في التصرف والعمل والتأثير. هذا بالإضافة إلى ارتفاع مستويات أجور تلك الفئة وما تتمتع به من فرص الإثابة المادية وغير المادية.

طبيعة التنظيم: ظهر أيضا أن التنظيم قد تكون له علاقة بدرجة الإشباع. حيث يبدو أن وحدة العمل (إدارة أو قسم مثلا) الكبيرة الحجم والتى تضم عددا كبيرا نسبيا من الأفراد يقل فيها درجة شعور أفراد المجموعة بالإشباع والرضاء الوظيفى، بينما العكس فى الوحدة الصغيرة حيث تزداد إمكانية تفاعل أفرادها بارتياح سواء فيما بينهم أو مع رئيسهم، بل ربما تقل الرسميات فيما بينهم أى تأثير العلاقات الرسمية.

وقد لوحظ أيضا أن المركزية واللامركزية لهما تأثيرهما على درجة الإشباع، حيث يبدو أن اللامركزية إلى درجة معينة تزيد من درجة الإشباع والرضاء الوظيفى. ويرتبط بذلك ما لوحظ أن العاملين فى المكاتب أو الفروع الإقليمية أكثر شعورا بالإشباع عن هؤلاء العاملين فى المركز الرئيسى، وذلك بسبب تفويض مدى أوسع من المسئولية والسلطة لهؤلاء العاملين فى الفروع الاقليمية وبسبب شعورهم أنهم بعيدون عن التدخل والرقابة من جانب المركز الرئيسى. هذا طبعا إلا إذا كانت بعض المواقع الإقليمية بطبيعة مكانها الجغرافى وطبيعة إمكانياتها لها مشاكلها المعيشية والاجتماعية التى تتعارض مع مواقف واحتياجات بعض الأفراد، حيث قد يكون لذلك تأثيره بالسلب على درجة الإشباع والرضاء.

كما يمكن أيضا أن يكون لنوع التكنولوجيا القائم عليها التنظيم أثر على درجة الإشباع الوظيفى. فنظام الإنتاج الكبير قد يصاحبه درجة أقل من الإشباع والرضاء الوظيفى بسبب ما قد يتطلبه هذا النظام من تبسيط وتصغير العمل أو الوظيفة إلى درجة كبيرة بالنسبة لغالبية العاملين وما يستتبع ذلك من روتينية العمل وتكراره ورتابته.

سوق العمالة: عندما يقل عدد الوظائف المتاحة فى قطاع أو صناعة ما أو بلد ما ومن ثم تزداد درجة البطالة، نجد أن العاملين يميلون إلى التركيز على إشباع حاجاتهم المتعلقة «بمحيط الوظيفة» فقط (Job Context) أى تلك المتعلقة بحاجات الأجر والأمن والأمان وتقل كثيرا تطلعاتهم إلى إشباع حاجاتهم الأعلى الأخرى. والعكس عندما تقل البطالة ويزدا عدد الوظائف المتاحة فإن الأفراد يجدون أنفسهم أحرارا ولديهم الفرصة للتطلع والتركيز على الاحتياجات الأعلى الأخرى وخاصة تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة كالاعتراف، الإنجاز، تعدد المسئوليات، الرقابة

الذاتية، الاشتراك، التقدم والنمو،..إلخ. ونلاحظ أن هذا الاستنتاج يتمشى مع نظرية هيرزبرج ونظرية ماسلو أيضا.

التوجيه والتأقلم والمكان المناسب: عندما يلتحق موظف جديد بمنشأة ما فإنه كلما أخضع لفترة ما من الوقت يعتاد فيها على جو العمل والعلاقات والزملاء ثم أتيحت له الفرصة لإبداء رأيه فى النشاط أو القسم الذى ينتسب إليه أو فيما يسند إليه من أعمال - إذا كان ذلك ممكنا زادت فرصة شعوره بالإشباع والرضاء. ونفس الشئ عندما يلتحق موظف بقطاع جديد داخل المنشأة. وغنى عن البيان أن وضع الشخص فى المجموعة المتناسبة المتناسقة له تأثيره. كما أن وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب سوف يكون له تأثيره على درجة الإشباع والرضاء الوظيفى فى الأجل القصير أو الطويل.

وختاماً...

إن سلوك الإنسان يرتبط كثيرا بمدى إشباع حاجاته، وإن هذه الحاجات تختلف من مجموعة لأخرى ومن موقف لآخر، الأمر الذى يجب تشخيصه ومتابعته والاقتراب منه وعدم تجاهله. ومن ثم كان لابد من التعامل معه وتوفير الدوافع - المادية والسلوكية المناسبة - والتى تشبع وتقابل هذه الاحتياجات بقدر الإمكان أو على الأقل بعدالة نسبية وموضوعية يدركها العاملون، وذلك إذا أردنا سلوكا وأداء إنتاجيا وفعالا من ناحية، وارتفاعا فى الروح المعنوية والارتباط والرضاء الوظيفى والإنسانى من ناحية أخرى.

إن الأجهزة الإدارية العليا والإدارة العليا للمنشأة لها دور فى هذا المجال، بل لها الدور الرئيسى، **ولكن أيضا كل مدير** فى موقعه وبقدر صلاحياته من ناحية ونمطه الإدارى والقيادى الفعال من ناحية أخرى له دوره أيضا فى هذا المجال.

المبحث الخامس

سلوك المجموعات

و

التعامل معها

تتعامل المنشـأة ويتعـامل المديـرون مع العـاملين ليس فـقط على مـسـتوى فردى ولكن - بشكل أساسى- على مـستوى جماعى . فـبداية نجد المنشأة ككلٍّ عبارة عن مـجموعة من الأفراد ، كمـا أن كل إدارة أو قسـم أو وحدة فيهـا هى عبارة عن مـجموعة من الأفراد . وبالتـالى فإن توجيه وتحريك المجموعـات والتأثير فيـها يصـبح موضـوعـا له أهـميـته فى الإدارة والعـمليـة الإدارية سـواء من جـانب المنشـأة وإدارتها العليـا أو من جانب كل مدير فى مـوقعه. وقد ثبت أن للمجموعـة سلوكا ينتج عنهـا ، وللمـجـمـوعـة تأثيـر علـى سلوك أعـضـائهـا ، **وأن التـعـامل مع المجموعات مهارة وقدرة وعلم** . إن التغاضى عن ذلك يعـرض المنشأة وإدارتها لعدد من المشـاكل العمليـة ومشاكل الإنتاجية والمشاكل النفسـية والسلوكية . لذلك اهـتـمت الإدارة وعلم الإدارة وخاصـة مـدرسة العـلاقـات الإنسانيـة والسلوكية بهـذا الموضـوع وتوجيه المديرين لزيادة قدرتهم فى هـذا المجال .

وفى الأجزاء الـثلاثة السابقة تعرضنا لعمليـات الاتصـال ، والقـيادة، والدافعـية كـعـمليـات سلوكـية يجب التنبـه إليـهـا من قـبل المنشـأة والمديرين والعـمل على ترشـيدها ضـمـانا لكفـاءة العـمليـة الإدارية وتحـقـيقـهـا لأهدافـهـا . ونتناول فى هـذا الجزء موضـوع «سلوك المجموعات والتـعامل معهـا» استكمالا لموضـوع العـمليات السـلوكية فى الإدارة .

تمهـيد

يعتبر موضـوع التـعرف على سلوك الفرد والمجمـوعة بهدف إمكانية التـعامل مـعهـا وظيـفيـا وسلوكيا مـن الموضـوعـات الإدارية التى اهـتـمت بهـا الإدارة وخاصـة مـدرسة الإدارة السـلوكيـة، ومن ثم اعـتبـر ضـمن عناصـر ووظائف الإدارة ومن ثم المدير، فهو أحد عناصر العمليات السلوكية التى يجب أن تهتم بها المنشأة وبالتالى كل مدير فـى موقعـه لارتباطه وتأثيـره على فعـالية الإدارة والإنتـاجية بشـكل عام، وعلى نجاح وفـعـاليـة وظيـفـة التـوجـيـه بـشكل خـاص. كـمـا سـبق أن ذكـرنا حـيث

التوجيه الناجح والفعال يرتبط كثيرا بنجاح المدير فى فهم سلوك الفرد من ناحية وسلوك المجموعة من ناحية أخرى والتعامل معها على هذا الأساس . تماما كما أشرنا بالنسبة لموضوعات الاتصال والقيادة والدافعية كعمليات سلوكية لها تأثيرها على فعالية الإدارة من جهة وعلى فعالية وظيفة التوجيه من جهة ثانية. إن سلوك الفرد كفرد قد يختلف عن سلوكه عندما يكون داخل المجموعة وعضوا فيها، كما أن للمجموعة - ككل - شخصية اعتبارية أو معنوية ومن ثم لها سلوك ومواقف وهو ما يسمى بسلوك المجموعة ، وهذا السلوك الناتج عن المجموعة ليس بالضرورة يمثل السلوك أو الرأى أو الموقف الخاص بكل فرد فيها، وهو ليس بالضرورة حاصل جمع سلوك ومواقف أفرادها إن جاز هذا التعبير ولكنه حاصل ضرب أو تفاعل مواقف وتأثيرات وآراء أفرادها بحكم تجمعها داخل مجموعة واحدة، فيها من الأفراد من يؤثرون وفيها من يتأثرون ، وفيها من يَفرضون، وفيها من يُفرض عليهم، بجانب أن طبيعة التجمع قد تفرض مواقف وسلوكيات معينة بصرف النظر عن الموقف والسلوك الشخصى أو الخاص للفرد .

وقد سبق أن عرّفنا المنشأة أو المنظمة بأنها «مجموعة» من الأفراد يعملون معا، يتعاونون معا ، يتفاعلون معا ، فى أداء أعمال معينة لتحقيق أهداف مشتركة معينة. ومن ثم كان للسلوك الجماعى وتحليله أهمية واضحة من وجهة نظر الإدارة حتى يمكن فهم هذا السلوك وتوجيهه أو التعامل معه حتى يمكن للإدارة أن تحقق أغراضها . إننا قد لا نحتاج إلى هذا النوع من النشاط أى إلى تحليل السلوك الجماعى إذا كانت المنظمة تتكون من فرد واحد فقط ، ويستطيع هذا الفرد أن يقوم بكل وظائفها الحساسة ، وهذا أمر قلما يحدث، بل إنه يندر أن تتكون المنظمة من مجموعة واحدة. فمعظم المنشآت تتكون من سلسلة من المجموعات المتداخلة وذات العلاقة تعمل جاهدة على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف العامة للمنشأة عن طريق تحقيق الأهداف التشغيلية الخاصة بكل مجموعة، أو هى بكل نشاط أو إدارة من أنشطة أو إدارات المشروع . وكما رأينا فى الجزء الخاص بالتنظيم ، أن التنظيم الرسمى للمنشأة يعمل على تقسيم وتجميع الأعمال فى مجموعات أو أنشطة متخصصة هى إدارات وأقسام ووحدات المشروع، يتولى كلا منها مجموعة من الأفراد ، ومن ثم تتكون المجموعات

الرسمية وهى التى عملت المنشأة على تكوينها أو تصميمها لأغراض معينة وبناء على أسس موضوعية وعملية بحتة . ولكنا رأينا أيضا فى حديثنا عن التنظيم أن هناك ظواهر حتمية ملازمة لهذه التنظيمات التى منها أن الأفراد داخل المنظمة تكوّن فيما بينها مجموعات غير رسمية أو تكتلات أو اتحادات سياسية كما أسميناها أحيانا، وقد رأينا ذلك أيضا فى أكثر من موضع آخر . وتنشأ هذه المجموعات غير الرسمية بصرف النظر عن التنظيمات أو المجموعات الرسمية القائمة، ولذلك فغالبا ما تختلف شبكة المجموعات الرسمية عن شبكة المجموعات غير الرسمية . وتتكون هذه المجموعات غير الرسمية تلقائيا وطبيعيا أو عن عمد لكثير من الأسباب . فقد تتكون مجموعة من الأعضاء لأن بينهم خلفيات أو صفات أو اتجاهات أو اهتمامات مشتركة، أو لانتمائهم إلى بيئة جغرافية واحدة أو مؤسسة تعليمية واحدة مثلا . وقد يكون السبب اشتراك الأفراد فى شعورهم بنفس نوع الضغط أو الظلم من جانب الإدارة، أو الاهتمامات المشتركة لتبادل المعلومات التى تفيدهم جميعا فائدة متبادلة، وقد يكون السبب هو حاجتهم إلى مقاومة الضغط والمطالب الإدارية ، ... إلخ ..

وأنماط المجموعات غير الرسمية وأشكالها التى تتكون داخل المنشأة متعددة، وفهم سلوك هذه المجموعات أمر غير سهل ويتسم بالتعقيد. والعلاقات سواء داخل المجموعة أو بين المجموعات الرسمية أو غير الرسمية وبينها وبين المنظمة هى علاقات متشعبة ومتشابكة، ولابد لإدارة المنظمة ولكل مدير فى موقعه أن يتفهمها، ويتفهم مبررات تكوينها وأغراضها وأنماطها حتى يعرف كيف يتعامل معها. إن الوضع الأمثل هو عندما تتفق المجموعات الرسمية مع المجموعات غير الرسمية، ولكن هذا قد لا يسهل حدوثه، ولذلك كان لابد من التسليم بوجود هذه المجموعات والتعامل معها ومحاولة الاستفادة من وجودها فى دعم أهداف المنشأة واستدعاء النواحى الإيجابية التى يمكن استدعاؤها أو التى يمكن أن تدعمها وتساهم فيها ، بل محاولة تحويل المجموعات السلبية أو الاتجاهات السلبية لدى بعض هذه المجموعات إلى أخرى إيجابية .

ومن ناحية أخرى فإن التفاعل الفعال والإيجابى بين الأفراد وبين المجموعات أمر حيوى لضمان نجاح المنظمة. إن عدم وجود هذا التفاعل يعرقل جهود المنظمة

لبلوغ أهدافها . وعندما تنشأ الخلافات أو سوء الفهم أو التفاهم بين أعضاء المنظمة، وأيضا بين مجموعاتها ، فسوف يشوب القصور أنشطة هذه المنظمة وسوف تجد المنظمة، صعوبة فى تحقيق أهدافها حتى ولو كانت أنشطة وأنظمة هذه المنظمة موضوعة بشكل فنى سليم .

وللمجموعة تأثير على سلوك الفرد حتى لو كان سلوكه الأصلى هو فى اتجاه آخر، وقد يكون لأحد الأفراد تأثير على سلوك الأفراد والمجموعات . ولابد للمنظمة والإدارة العليا والمديرين أن يقتنعوا بذلك ويتفهموه وإلا كان هناك قصور واضح فى أداء العملية الإدارية وأهدافها وهى حسن استخدام الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة. ومن أجل ذلك كله اعتبرنا هذا الموضوع هو أحد العناصر والوظائف الإدارية داخل البعد الخاص بالعمليات السلوكية .

وبالتالى فإن سلوك المجموعات –رسمية وغير رسمية– وديناميكيتها من الموضوعات المهمة التى يجب دراستها وفهمها حتى يمكن للمديرين التعامل معها. وأن سلوك المجموعات وإن كان شديد التعقيد إلا أن هناك من البحوث والدراسات التى تفسر هذا السلوك وتضع عددا من التعميمات والتعريفات والتفسيرات العامة أو العريضة عن سلوك الأفراد وأنماطهم وعن سلوك المجموعات وعن أنماط وأشكال المجموعات التى تنشأ فى المنشآت، وآثار المجموعة على سلوك الفرد، وآثار الفرد على سلوك المجموعة، ثم آثار المنشأة نفسها على سلوك المجموعات. ونرجو من المديرين القراءة فى هذا المجال، حيث سنشير إليها فقط بشئ من الإيجاز:

أنواع وأنماط المجموعات

قد يكون هناك أكثر من أسلوب ومدخل لتصنيف المجموعات داخل التنظيمات سواء الرسمية أو غير الرسمية . ولكننا نعتقد أن هذه التقسيمات والتصنيفات وإن اختلفت فهى من سبيل الشكل أكثر منها من سبيل الجوهر. وقد تعرضنا فى أجزاء سابقة إلى ذكر بعض هذه المجموعات عندما كانت هناك علاقة بذلك . وعموما ودون التعرض للتصنيفات الشكلية فإن هناك من الأشكال

أو الأنماط المهمة للمجموعات يهمنا هنا التعرض لها -ربما ليس على سبيل الحصر- لفهم وإدراك سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمات، **هذه المجموعات هى:**

* المجموعات التى تحل المشكلات. * المجموعات الابتكارية .

* المجموعات غير الصفرية. * المجموعات الصفرية.

فهناك «المجموعات التى تحل المشكلات» والتى يمكن تكوينها من الأفراد الذين لديهم هذا الاتجاه من السلوك والقدرة عليه، وذلك لتناول مشاكل محددة وغير روتينية. ومن ثم تستفيد المنشأة من هذا النوع من السلوك والأفراد ، وفى الوقت نفسه تتجاوب مع تطلعات وحاجات هؤلاء الأفراد ونفس الشئ مع الأفراد أو «المجموعات الابتكارية» والتى تتناسب مع عرض نوع معين من المشكلات الفريدة التى تحتاج إلى حلول مبتكرة وإلى خلق جديد .

وهناك بجانب ذلك «المجموعات الصفرية» و«غير الصفرية». وفى الموقف الصفرى تعمل أو تحاول أن تربح مجموعة على حساب مجموعة أخرى، وفى الموقف غير الصفرى -أى تشجيع ومساندة المجموعات لبعضها- تربح كلتا المجموعتين أو على الأقل تربح مجموعة دون أن تتأثر مجموعة أخرى. ومن ثم على المنظمة أن تعمل على تفادى ذلك النوع غير المرغوب من التنافس الذى تخلقه المواقف الصفرية بعدم تشجيع تلك المواقف أو الاستجابة لها وعن طريق الأساليب الحديثة للتدخل والتوجيه والتدريب السلوكى، كتدريب بناء الفرد وبناء الفريق وبناء ما بين المجموعات وغيرها ، أو بوضع أهداف تنسق جهود مجموعتين أو أكثر بحيث لا تربح إحداها على حساب الأخرى....إلخ.

أثر المجموعة على سلوك الأفراد

ينتمى كل فرد داخل المنشأة إلى إدارة أو قسم أو وحدة عمل، وذلك حسب تخصصه وحسب التنظيم الإدارى لهذه المنشأة، ومن ثم فهو ينتمى إلى مجموعة أو جماعة من الأفراد يعملون معا وترتبط أعمالهم وجهودهم. وبجانب ذلك فقد يكون أيضا الفرد ضمن إحدى المجموعات غير الرسمية التى تنشأ داخل المنظمات

كما اشرنا . وحتى خارج العمل ، فإن هذا الفرد قد يكون ضمن جماعة ما ، قد تكون عائلية أو من الأصدقاء أو المعارف، أو في نشاط اجتماعي أو ثقافي أو ديني أو سياسي أو رياضي. ومن ثم كان من الضروري تفهم سلوك الجماعات والأفراد داخل هذه الجماعات وتأثير الجماعة على سلوك الفرد حتى يمكن التعامل معهم وتوجيههم وفهمهم على أساس سليم. ومن الواضح أن الفرد عندما يصبح في جماعة ما فإنه يتأثر بمن فيها من أفراد وبما فيها من علاقات واتجاهات وتفاعلات، كما أنه يعمل على الحفاظ على هذه الاتجاهات وأن سلوكه أو ما يبديه من سلوك علني وآراء علنية ربما تختلف عما إذا كان منفردا ولا ينتمي إلى أي جماعة ، فما يبديه الفرد من آراء وسلوك سوف يأخذ في اعتباره دائما اتجاه الجماعة وانتماءه إلى جماعة. إن ذلك التأثير الذي يقع الفرد في إطاره لكونه عضوا في جماعة يأتي من ثلاثة مصادر :

طبيعة الموقف الجماعي أو موقف المجموعة ككل ، قائد المجموعة وشخصيته ودوره ، أعضاء المجموعة الآخرين .

أثر الفرد علي سلوك المجموعة

وكما رأينا أن المجموعة تؤثر على سلوك الفرد أو الأفراد الذين ينتمون إلى هذه المجموعة، فإن العكس أيضا قد يحدث. فإن الفرد قد يملك من الخصائص والصفات والشخصية التي توجه نشاطه وسلوكه أو تجعله يتمسك بهذا السلوك حتى لو كانت المجموعة أو باقي أفرادها لديهم من وسائل الإقناع والتأثير، بل إن هذا الفرد قد يكون هو المؤثر على سلوك المجموعة في بعض الأحيان. ويرجع هذا الموقف إلى ما لدى الفرد من خصائص مميزة وعوامل أساسية تجعله يؤثر على أفراد المجموعة أو على الأقل يقاوم تأثيرها ويسلك سلوكه الفردي. من هذه العوامل: اتجاهات الفرد الشخصية،وضعه ومكانته، ثقافته،والبيئة التي نشأ فيها .

أثر المنشأة علي سلوك المجموعة

وأخيرا ، فإن المنظمة لها تأثيرها على مواقف وسلوك الأفراد والمجموعات أو بلغة أصح هناك عناصر خاصة بالمنظمة ككل لها هذا التأثير ، هذه العناصر هي

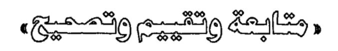
طبيعة العمل ونوعيته وتكوينه ومدى مسئولياته ومدى المهارة اللازمة له أو المتوافرة لدى العاملين به. وليس لطبيعة العمل هذا التأثير فقط على مستوى محلى، ولكنها تترك نفس التأثير على مستوى عالمى أى مهما اختلفت البلدان . والعنصر الثانى هو التنظيم والهيكل المادى للمنشأة، لأنه كثيرا ما يكون المحدد الأكبر لأنواع الأنشطة التى يمكن أن تحدث فى المجموعات والعلاقات بينها وداخلها . ثم هناك المنصب والموقع الإدارى الذى يحتله الفرد وتأثيره على الطريقة التى يسلك بها فى المجموعة . والعنصر الأخير هو عنصر المشاركة ومدى إقدام وتأييد الإدارة له . فالمنظمة التى تعمل على أن يشارك موظفوها فى صنع القرارات وفى تحديد ما هو مطلوب – وخاصة فى الأمور المهمة أو عند التغييرات الرئيسية أو عند وضع الأهداف والسياسات والخطط التشغيلية – فإنها بذلك تخلق مناخا يشجع المجموعات على أن تؤدى بكفاءة وتزيد درجات الرضاء ومن ثم تظهر أنماطا إيجابية من السلوك وردود الفعل .

خاتمة .....

وهكذا وبانتهاء حديثنا عن سلوك المجموعات والتعامل معها ، وما سبقها عن الحديث عن الاتصال ، والقيادة ، والدافعية، نكون قد انتهينا من تناول العمليات السلوكية الأساسية فى الإدارة اللازمة لنجاح وظيفة التوجيه التى يزاولها المديرون بل واللازمة لنجاح العملية الإدارية ككل. وبالتالى ضرورة الاهتمام بها ومتابعتها من جانب المنشأة وإدارتها العليا ومن جانب كل مدير فى موقعه وفى حدود سلطاته وإمكانياته[٢٥] .



الرقابة





الرقابة

قـد يسير التوجيه والأداء بشكل لا يحقق أهدافه ، وقد تتعثر الخطط جزئيا أو قد تفشل فى تحقيق أهداف المنشأة أو تسير فى اتجاه وبأساليب لا تساعد على تحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية ، وقد لا يتم اكتشاف ذلك فى الأوقات المناسبة، ومن ثم تعمل المنشآت – ويجب أن تعمل – على وضع نظم وأساليب المتابعة والرقابة للمتابعة والتقييم وإزالة المعوقات أو التخفيف منها واتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية فى الوقت المناسب، وكذلك الإجراءات التدعيمية للإيجابيات .

والتخطيط والرقابة عنصران متلازمان، والتأثير المتبادل بينهما حتمى ومباشر فهما وجهان لعملة واحدة. فلا نتصور إمكانية الرقابة أو إنشاء نظام رقابى دون وجود خطط أو تخطيط مسبق. كما أن تخطيطا دون نظام رسمى للمتابعة والرقابة يؤدى إلى أن تواجه المنشأة العديد من المشكلات سواء على المستوى الفردى أو على مستوى الوحدات الإدارية أو على مستوى المنشأة ككل .

وللتخطيط والرقابة تأثير مباشر وغير مباشر على التنظيم وإعادة التنظيم، وعلى التوجيه والعمليات السلوكية، وعلى اتخاذ القرارات الأساسية والتصحيحية، بجانب تأثيرهما المتبادل بينهما والذى لا مفر منه كما أشرنا. لهذا كله كان لابد من المتابعة والرقابة، سواء من جانب المنشأة أو من جانب كل مدير أو رئيس فى وحدته، ولذلك اهتمت الإدارة وعلم الإدارة بها .

■ ويتضمن هذا الفصل ...

* ماهية الرقابة
* العناصر الرئيسية للرقابة
* أساليب وأدوات الرقابة
* التأثير السلوكى للرقابة

■ ويهدف إلى ...

١ – إدراك أهمية الرقابة وأبعادها وحاجة الأعمال والعملية الإدارية إليها.

٢ – إدراك مفهوم الرقابة البناءة.

٣ – معرفة العناصر والمكونات التى تحقق فعالية النظام الرقابى.

٤ – الوقوف على الجوانب والتأثيرات السلوكية السلبية للرقابة والتعامل معها.

ماهية الرقابة

تعريف الرقابة: لاحظ الكاتب أن هناك اتفاقا عاما أو إلى درجة كبيرة على تعريف الرقابة، هذا وإن كان هناك جدل حول طبيعة العملية الرقابية وتأثرها بالمنهج السلوكي وضرورة أن تأخذ في الاعتبار النواحي السلوكية بجانب الدعوة إلى توفير الفرصة للمعاونين والأفراد لمزاولة الرقابة الذاتية ، ثم ظهور عدد من الأساليب الرقابية المتجددة أو المستحدثة، إلا أن هذا لا يؤثر كثيرا على المقصود من الإطار العام للرقابة وأهدافها .

وقد عرف «هنرى فايول» الرقابة فى عام ١٩١٦ بأن «الرقابة فى أى مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شئ تم ويتم وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية. وهى تهدف إلى الوقوف على نواحى الضعف والأخطاء، ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها . وأن الرقابة تكون على كل شئ سواء كانت أعمالاً أو أشياء أو أفراداً أو مواقف». وقد تبنى هذا التعريف رواد الإدارة، كما أنه يعتبر مقبولا حتى يومنا هذا. وإن كنا نضيف -توضيحا، وضمانا لأن تكون الرقابة بناءة- أن على الرقابة ألا تتجاهل معرفة نواحى القوة والتقدم فى الأعمال ولدى الأفراد، والعمل على تعزيزها وتشجيعها ودعمها وليس مجرد التركيز فقط على نواحى الضعف والقصور والانحراف عن الخطط.

كما عرفت الرقابة بأنها «العملية التى ترى بها الإدارة هل الذى حدث كان من المفروض أن يحدث، وإذا لم يكن كذلك فلابد من إجراء التعديلات الضرورية» . وفى ظل منهج النظم (System Approach) جاء أحد تعريفات الرقابة بأنها «وظيفة النظام الذى يجرى التعديلات وفقا للخطة ، ويضمن أن الاختلافات عن أهداف النظام هى فى حدود السماح» .

وقد أدى كبر حجم المنشآت وتعقد التنظيمات الحديثة والاعتماد السيكولوجى للأفراد على الاستقرار وعلى النظام نفسه ، إلى أن تصبح عملية الرقابة ضرورة ملحة، وأن أغلب المشكلات التى توجه إليها عملية الرقابة ذات

طبيعة بشرية. وإننا نلمس تأكيدا لهذا الاتجاه ما ذكره بعض الكتاب من أنه فى غياب الرقابة، سوف يسمح الأفراد للنتائج بالانحراف عن الخطة والترتيبات الموضوعة ، وأن هذا يؤدى إلى الفوضى وضعف الأداء لدرجة قد تربك ضمير الفرد. ويتضح من تلك العبارة الأثر السلوكى للرقابة ، أى أن غياب الرقابة يؤدى إلى الفوضى ثم المشكلات النفسية . وأن ذلك يرجع إلى تعود الناس أصلا على الاعتماد على وسائل رقابة وتوجيه متعددة فى حياتهم اليومية. ومن ثم أصبح الجدل ليس حول أهمية الرقابة أو الحاجة إلى نظام رقابى وإنما حول كيف توضع وتستخدم نظم الرقابة فى المنظمة الحديثة، وأن يؤخذ فى الحسبان الجوانب والاعتبارات الإنسانية والسلوكية والنفسية.

بعض المفاهيم الخاطئة في الرقابة :

نعرض هنا لأربع نقاط، **الأولى** هى أن البعض قد يعتبر الرقابة قيدا على الحريات أو هى تقييد للحرية والتصرف. ولكن عندما تكون الرقابة بناءة وتستهدف التوجيه وتتعرض لنواحى القوة لإثابتها ودعمها ونواحى الضعف وبحثها وعلاجها موضوعيا وبما يعمل على تنمية الأفراد، وألا تكون مهمتها مجرد تصيد الأخطاء لإظهار العيوب الشخصية ومهاجمتها، وفى الوقت نفسه هى رقابة مرنة لا تخضع كل التفصيلات للرقابة وتوفر الفرص للتصرف وتشجيع القدرات، وتراعى المبادئ السليمة للرقابة -التى سنشير إليها بعد قليل- فإن الصورة أو الوضع سوف يختلف.

والنقطة الثانية، هى ما يقال أن الجو أو المناخ الرقابى الرسمى قد يكون له تأثير سلوكى سلبى أو سيئ. **والحقيقة** أن الرقابة والقيادة السليمة سوف تخفف كثيرا هذا المناخ غير المقبول. وكما يقول العلماء السلوكيون أو أصحاب المنهج السلوكى، أن الرقابة فى حد ذاتها ليست سيئة بالنسبة للأفراد، وأنه بالرغم من عدم استعدادهم للاعتراف بها، فإن أغلب الناس يفضلون درجة معينة من الرقابة فى حياتهم حتى تعطيهم بعض الاستقرار وتسهم فى سلامتهم وسعادتهم . ولذلك فإن استمرار التمسك بالمفهوم التقليدى فى الرقابة وبالطرق التقليدية للرقابة ، يزيد من المفهوم السلبى للرقابة .

والنقطة الثالثة، تتعلق بموقع الإدارة فى العملية والأبعاد الإدارية، فقد يعتقد أن الرقابة تأتى دائما فى نهاية أو فى آخر العملية الإدارية وأن الرقابة تبدأ بعد إنجاز العمليات الأخرى. ولكننا كما تعرضنا لتكامل العملية الإدارية وديناميكية العملية الإدارية فإننا لا نستطيع (ولا يجوز) أن نحدد موقعا أو ترتيبا ثابتا أو دائما لعملية الرقابة فى الحياة العملية، فليس بالضرورة دائما أن توضع الخطط ويتم اتخاذ القرارات ثم الاتصال ثم الرقابة، فقد تسبق الرقابة أو تلى عملية الاتصال .

والنقطة الأخيرة، وهى تتصل بالنقطة السابقة، وهى تتعلق بمفهوم الرقابة بالتغذية الأمامية والرقابة بالتغذية العكسية. وسوف نعرض لهذا الموضوع بعد قليل .

مبادئ الرقابة البناءة :

هناك عدد من المبادئ العامة التى يجب الالتزام بها عند وضع نظم الرقابة ومزاولة العملية الإدارية، من هذه المبادئ :

١ - بداية، لا يجب أن يكون هدف الرقابة - ومن الإدارة أو المدير - هو تصيد المخطئ لمجازاته، بل للتعرف على الأسباب ونواحى الضعف وملافاتها، ثم ربما بشئ من التوجيه أو التدريب أو التشجيع نخفف كثيرا من السلبيات مادامت لم تحدث أمور عن تعمد أو غير مشروعة.

٢ - الموضوعية والواقعية، سواء فيما يخص الأهداف والمعايير الرقابية التى تستخدم لقياس الأداء، أو فيما يخص عملية القياس والتقييم نفسها، أو عند اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة .

٣ - تمشى نظام الرقابة وأساليبها مع طبيعة الوظيفة وحجم المشروع، فبالرغم من أن الإطار العام للرقابة واحد وأن أساليب الرقابة قد تكون عالمية وعمومية، فإنه لا يجوز افتراض استخدامها فى كافة المواقف، ثم وبصرف النظر عن حجم المشروع.

٤ – سرعة تبليغ الانحرافات عن الخطط، حيث يلاحظ الكثير من المنشآت وفى الحياة العملية وصول هذه المعلومات متأخرة، وبالتالى يستفاد منها فقط فى التخطيط المستقبلى . وعندما يتوافر نظام جيد للمعلومات وتبادلها داخل المنشأة فإنه يقلل كثيرا من حدة هذه المشكلة . هذا وقد أدى استخدام الحاسب الإلكترونى إلى سرعة وصول البيانات ومن ثم توفير بيانات ومعلومات حديثة إلى حد كبير .

٥ – تطابق الرقابة وتمشيها مع التنظيم، حيث التنظيم الواضح، والمسئوليات المحددة بوضوح داخل هذا التنظيم وإداراته وأقسامه المختلفة تجعل الرقابة أكثر فاعلية ويمكن تحديد الأفراد المسئولين والمواقع المسئولة عن الانحرافات أو الخروج عن الأهداف .

٦ – يجب تحديد نقاط ومراكز الرقابة التى يهتم بها ، حيث تمثل هذه النقاط أو النواحى دلالات مهمة لدى المشروع . وقد يتم التركيز على نقاط إستراتيجية، وقد يتم اتباع مبدأ الرقابة بالاستثناء، حيث يستغنى عن رقابة بعض التفصيلات أو الجوانب حتى لا يكون ذلك على حساب النواحى المهمة الأخرى . وليست العبرة فى كل الأحوال بكبر حجم الاختلاف عن المعيار، ومن ثم وجوب تبليغه وتصعيده والاهتمام به ، فقد تكون الاختلافات الطفيفة فى موضع معين أو بالنسبة لناحية معينة ذات دلالة أكبر عن اختلافات أكبر فى موضع آخر ... وهكذا .

٧ – مرونة النظام، حيث من المهم أن يتصف النظام بالمرونة الكافية المقبولة بما لا يحد من قدرات الأفراد على الإضافة والتجديد والتصرف المفيد أو الابتكارى. وتتمثل المرونة أيضا فى أن يسمح النظام بوجود بدائل تصحيحية فى مواقع الخلل.

٨ – اقتصادية النظام، حيث لا يجب أن تكون تكلفة نظام الرقابة وتكلفة تطبيقه أكثر مما يستحق أو أكثر مما يمكن أن يستفاد منه أو يوفره . وقد تكون بعض الأساليب الرقابية الأبسط أو الأقل تكلفة مؤدية للغرض أو أكثر ملاءمة.

٩ – يجب أن يكون نظام الرقابة سهل الفهم ويبين الإجراءات التصحيحية، وبالتالى وعندما تستخدم بعض الطرق الرقابية المعقدة – مثل بعض الأساليب الرياضية – والتى قد لا يسهل على الكثير من المديرين فهمها، فإن الأمر يستوجب تدريب المديرين عليها .

الرقابة عن طريق التغذية العكسية والتغذية الأمامية :

(Feedback and Feedforward Control)

يشيع استخدام التغذية العكسية فى الرقابة فى غالبية المشروعات، حيث تعتمد الرقابة على المعلومات والتقييم والاستنتاجات عما حدث بالفعل، أى هى عن أحداث تتم أو تمت فى الماضى ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية. وبالتالي فحدوث الخطأ هو المؤشر لوجوب اتخاذ إجراء تصحيحى ، تماما مثل المنظم الحرارى (Thermostate) فهو لا يقوم بأى إجراء تصحيحى إلا إذا انخفضت حرارة الحجرة عن الدرجة التى تم ضبط المنظم عليها أى عن المستوى أو المعيار المطلوب أو المحدد. ففى المصانع مثلا يقوم المشرفون بتقييم الإنتاج بأسلوب الرقابة بالتغذية العكسية بحيث إذا تأكد بالفحص أن جودة الأصناف أو بعضها أقل من المعيار المحدد، تعاد إلى العاملين لاتخاذ الإجراء التصحيحى أو إنتاج غيرها .

بينما الرقابة بالتغذية الأمامية تقوم على التوقع أو التنبؤ بالأخطاء أو المشكلات أو الانحرافات عن المعايير قبل وقوعها . ومن ثم يستطيع المديرون اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع أو تصحيح هذه الانحرافات قبل حدوثها . فعندما يشعر مدير المشتريات باتجاه حدوث نقص من صنف ما فى الأسواق خلال فترة معينة، فقد يرى شراء كمية ما تزيد عن حاجته الحالية تفاديا لظهور مشكلة نقص المخزون، ومن ثم نقص معدلات تموين الإنتاج عما هو محدد. وعندما يدرك مدير الإنتاج أن مستوى العمالة لديه لن يستطيع أن يفى بمعدلات الإنتاج الموضوعة فقد يقرر إخضاع العاملين أو بعضهم لبرنامج تدريبى معين كإجراء تصحيحى يمنع حدوث المشكلة التى قد تحدث .

ومن ثم فالرقابة بالتغذية العكسية تعالج المشاكل، والرقابة بالتغذية الأمامية تمنعها. وفى رأينا أن كلا النوعين مكمل للآخر ويدوران فى حلقة متصلة أو

يجب أن يكونا كذلك، حيث يستفاد أيضا من نتائج التغذية العكسية فى اتخاذ إجراءات تصحيحية تعمل بقدر الإمكان على عدم تكرار حدوث بعض المشكلات أو تكرار حدوث بعض الانحرافات، وهذا بدوره نوع من الرقابة بالتغذية الأمامية . والحقيقة أن التغذية الأمامية أكثر صعوبة وتحتاج إلى جهد من جانب المعنيين فى الدراسة والبحث المسبق وتجميع المعلومات والتنبؤ والتوقع السليمين. ولذلك مثلا نجد أن التغذية العكسية أكثر شيوعا بين المنشآت، وأن كانت المنشآت المتقدمة تستخدم كلا النوعين وتنشئ نظاما شاملا يجمع بين النوعين .

الرقابة علي الوحدات أو النظم الفرعية والرقابة علي أفراد المنشأة :

من الطبيعى أن تشمل الرقابة الأنشطة والنظم الفرعية التى تكوّن فى مجموعها الأعمال التى تزاولها المنشأة، أو هى الرقابة على وحدات المنشأة التى تزاول هذه الأعمال أو الأنشطة كنظام التخزين ونظام الشراء ونشاط البيع وعمليات الإنتاج.. إلخ. ومثلا عندما يكون لكل قسم ميزانية ، ثم يتجاوز أحد الأقسام هذه الميزانية بقدر ما ، فإن هذا يعتبر انحرافا يشير إلى وجود مشكلة تتطلب بحث أسبابها، وهكذا. وفى الوقت نفسه تتم الرقابة على أعضاء التنظيم وعلى أدائهم وسلوكهم فى العمل واتجاهاتهم. ومن الطبيعى أن تكون هناك علاقة ما واضحة بين كلا النوعين من الرقابة، إلا أن ما نريد إبرازه هنا هو أن بعض أنواع وأساليب الرقابة على أعضاء المنظمة - بجانب الرقابة على أدائهم - قد تتمثل فى وضع النظم السليمة للاختيار والتعيين، أو فى التأقلم الوظيفى أو فى التدريب أو فى نظام الجزاءات بأنواعها المختلفة. وفى هذا جانب من نوعى الرقابة بالتغذية الأمامية والتغذية العسكية معا .

وبالتالى أيضا يجب ألا يركز النظام الرقابى فقط على وسائل الرقابة السلبية على الأفراد كالتعنيف ونظم الجزاءات والخصم والإنذار وعدم الترقية أو تخفيض المهام أو الفصل ، ولكن أيضا يجب أن يركز وبشكل واضح على وسائل الرقابة الإيجابية كالترقيات والمكافآت وزيادة المرتبات والمزايا، وزيادة المسئوليات والسلطات الوظيفية ، وزيادة دور المشاركة وأيضا المزايا المعنوية ونظم الدوافع السلوكية ، وذلك بجانب وسائل الرقابة بالتغذية الأمامية التى أشرنا إليها كنظم الاختيار والتأقلم الوظيفى والتدريب بجانب نشاط التوقع بالأخطاء والمشكلات لتلافيها .

العناصر الرئيسية للرقابة

تشمل الرقابة عناصر ثلاثة أساسية، وفى الوقت نفسه يمكن النظر إليها على أنها الخطوات الرئيسية لبناء النظام الرقابى بشكل عام :

* وضع المعايير والأهداف الرقابية التى ستستخدم كمرشد للأداء .

* قياس وتقييم الأداء وفقا لهذه المعايير والأداء، (وتحرى الأسباب ودراستها)

* اتخاذ الإجراءات التصحيحية فى صورة قرارات رقابية .

هذا وإن كان - كما أشرنا - هناك اتفاق عام حول مفهوم وتعريف الرقابة وعناصرها إلا أن هناك فى الوقت نفسه جدلا ومشاكل وتساؤلات حول وضع واستخدام وتطبيق النظام الرقابى وعناصره . والأسئلة التالية تشير إلى بعض مجالات هذه المشكلات التى تواجه الإدارة حاليا[٢٦] :

١ - ما هو المعيار الذى يستخدم فى التقييم ؟

٢ - كيف يوضع المعيار وكيف يكون مقبولا وموضوعيا ؟

٣ - متى وأين تتم مراجعة الأداء ؟

٤ - من يقوم بالتقييم ؟

٥ - لمن ترفع تقارير نتائج التقييم ؟

٦ - كيف تتم العملية كلها فى توقيتات سريعة ومناسبة وبدقة وبتكلفة مناسبة ؟

وسوف نحاول فى المناقشات التالية أن نلقى الضوء على تلك العناصر الثلاثة الرئيسية للرقابة، وعلى الجانب السلوكى لها، وتوضيح بعض هذه التساؤلات السابقة:

أولا - الأهداف والمعايير الرقابية :

بداية نشير إلى أن العلاقة واضحة بين الأهداف والمعايير فى عملية الرقابة وبين وظيفة التخطيط. إن كل هدف فى برامج التخطيط، وكل نشاط وكل سياسة فى هذه البرامج، وكل إجراء وكل ميزانية تقديرية، تصبح معايير يقاس ويقارن

بها الأداء الفعلى، بالأداء المتوقع . وتوضع المعايير الرقابية لكل وحدة إدارية فى التنظيم ابتداء من مجموعات العمل الصغيرة فى أدنى المستوى التنظيمى إلى مجلس الإدارة فى القمة .

وقديما كان يتم تحديد الوحدات والمراكز التى ستتم رقابتها (الوحدات أو المراكز الرقابية) لكى تكون مجالا للميزانيات التقديرية التى يتم إعدادها . ولكن التطوير الفكرى الذى تم فى هذا المجال قد تأثر بالجانب السلوكى ، وأن تحدد وحدات الرقابة لكى تصبح مجالا لتحديد وتحمل المسئولية . وفى المنظمات التى تعمل من أجل الربح ، غالبا ما تعرف وحدات المسئولية بمراكز الربحية . ويتم الآن تطبيق تلك الفلسفة الرقابية باستخدام مراكز المسئولية فى أغلب المنظمات الحديثة . كما تتم التفرقة بين العوامل والمتغيرات التى يمكن التحكم فيها عن التى لا يمكن التحكم فيها عند وضع معايير الأداء . فمثلا بنود المصاريف الإضافية كالمياه والنور والوقود والاستهلاك ، أو معدلات الأجور الموضوعة بوساطة النقابات ، كلها بنود لا يستطاع التحكم فيها بوساطة الوحدات فى مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة المباشرة (الأدنى) . ومن ثم تستبعد هذه المتغيرات أو البنود من مجال تحديد معايير الأداء .

ويتطلب وضع المعايير الرقابية إجراء ذا خطوتين ، ففى ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها من نشاط معين أو من وحدة إدارية معينة ، تقرر الإدارة احتياجاتها من المدخلات أو مستوى الأداء والإنتاج المطلوب لتحقيق هذه الأهداف . ثم يتم اختيار المعيار (أو المعايير) المناسب الذى يعبر عن احتياجات المدخلات أو مستوى الأداء أو الإنتاج المتفق عليه .

والأهداف والمعايير يجب أن تكون موضوعية ومحددة وواضحة ، ليست عامة أو مبهمة ، أو تخضع لعدد من التفسيرات ومن ثم تمييع المسئولية ، وكلما كانت الأهداف والمعايير كمية – بقدر ما أمكن ذلك – أمكن إخضاعها للقياس والتقييم والمحاسبة دون جدل شخصى أو غير موضوعى . والأهداف والمعايير الواقعية التى يمكن تحقيقها هى المعايير المطلوبة ، وهذا لا يتنافى مع وجود أهداف أكثر صعوبة أو طموحة ، ولكنها غير ممكنة أو مستحيلة التحقيق . وتوضع الأهداف

والمعايير فى ظل الإمكانيات والظروف المتاحة والمحيطة أو فى ظل مساندة الإدارة العليا بتوفير هذه الإمكانيات وإزالة العقبات أمامها . وقد توضع خطط أو برامج لإزالة هذه العقبات . وتوفير عنصر المشاركة الحقيقى بين المديرين والمعاونين والأفراد أمر مهم عند وضع هذه الأهداف والمعايير حتى تتحقق الموضوعية والمساندة والارتباط والالتزام من جانب هؤلاء المسئولين .

ومن **المعايير الرقابية** ما يعبر عنه أو يأتى فى شكل رقم أو قيمة مثل كمية المبيعات أو كمية الإنتاج ، أو مثل الوقت اللازم للبيع أو الإنتاج ، أو مثل رقم مصروفات أو تكلفة بيع أو تكلفة إنتاج، وهكذا؛ ومنها ما يعبر عنه أو يأتى فى شكل متوسطات أو نسب أو معدلات، مثل نسب الأرباح أو العائد أو الأصول إلى الخصوم أو المصروفات إلى المبيعات أو تكلفة الإنتاج إلى سعر البيع أو معدل دوران المخزون ... إلخ .

ومنها ما يعبر عنه فى شكل خرائط ورسوم تخطيطية أو رقابية ورسوم بيانية .

أيضا تنقسم تلك المعايير الرقابية والأساليب والأدوات التى تستخدم كأدوات رقابية .. وغالبيتها هى فى الوقت نفسه معايير رقابية - **إلى المعايير والأساليب الوصفية** (غير الكمية) **والمعايير والأساليب الكمية** . وهى تماما كما أشرنا إلى غالبيتها فى موضوع التخطيط وأدواته أو أدوات وأساليب التنبؤ فى التخطيط . فالأدوات والأساليب مشتركة كما سبق أن ذكرنا . فما يستخدم كهدف أو برنامج تخطيطى (مؤشرات ونسب وموازنات وخرائط بيرت وتكاليف معيارية وغيرها) يستخدم أيضا كمعايير رقابية ووسائل لتقييم الأداء أى تقييم ما تم ومقارنته بما كان مخططا أو يجب أن يتم ، كما تستخدم كأدوات كمية أو غير كمية عند تقييم بدائل القرارات التصحيحية (الخطوة الثالثة فى الرقابة) ومن الأدوات الكمية :

* الأهداف الكمية

* المؤشرات والنسب والمعدلات المالية

* الموازنات التخطيطية أو التقديرية
* مؤشرات الكفاية أو الكفاءة الإنتاجية
* خرائط أو شبكات جانت وبيرت والمسار الحرج
* خرائط مراقبة الجودة
* جداول وبراج العمل
* نقطة التعادل
* التكاليف المعيارية أو النمطية
* معدل دوران المخزون
* القيمة المتوقعة
* البرمجة الخطية
* وغيرها

ثانيا – القياس والتقييم

إن العنصر أو المرحلة الثانية فى العملية الرقابية هى قياس وتقييم الأداء والنتائج أو المدخلات ، أى قياس ما تم وتقييمه فى ضوء ما كان يجب أن يتم كما جاء فى التخطيط وما جاء من معايير رقابية فى الخطوة السابقة ، وذلك بما يسهم فى اتخاذ القرارات التدعيمية أو التصحيحية وهى المرحلة التالية التى سنتعرض لها.

والسؤال هنا هو عن الكيفية أو الطريقة التى تتم بها المتابعة وقياس الأداء أو هى الوسائل والصور التى تستخدم بها عملية القياس . فالمعايير هى معايير أو أدوات يتم القياس والتقييم على أساسها أو فى ضوئها ، ولكن سؤالنا هو حول كيفية أو طرق أو وسيلة المتابعة والقياس نفسها ، أى التى تستخدم كوسيلة متابعة وقياس بصرف النظر عن المعايير . نقول ذلك حتى لا يختلط الأمر على القارئ.

إن تلك الكيفية أو تلك الطرق والوسائل يمكن تصنيفها فيما يلى:

١ - المتابعة والملاحظة الشخصية

٢ - التقارير ، الدورية أو الخاصة

وقد يضم البعض إليهما ، كأدوات رقابية للقياس والتقييم :

* المحاسبة الإدارية

* المحاسبة بالنتائج

* الرقابة الاستثنائية

* المراجعة الإدارية الشاملة

والحقيقة أن المحاسبة الإدارية والمحاسبة بالنتائج والمتابعة بالاستثناء والمراجعة الإدارية وما يشابه ذلك هى أساليب أو وسائل رقابية تشير إلى طبيعة وإطار الأسلوب الرقابى الذى يتبع فى عملية المتابعة والقياس - كما سنرى - ولكن نتائجها سوف تصب فى شكل تقارير دورية أو خاصة ، وقد يتم بعضها طبعا فى أجزاء منه أو فى مراحل معينة عن طريق الملاحظة الشخصية والتصحيح على رأس العمل . ولذلك قلنا أن عملية القياس والتقييم تتم عن طريق الملاحظة الشخصية أو التقارير ، فهما الشكلان والصورتان الأساسيتان اللتان تأخذهما عملية القياس . على كل نرجو مرة أخرى من القارئ الا يلتبس عليه الأمر نتيجة هذا التفسير والاجتهاد ، وهذا طبعا أمر يختلف عن المعايير الرقابية .

وفيما يلى تعريف لما أشرنا إليه من تلك الطرق والأساليب الرقابية :

أ - الملاحظة الشخصية : تستخدم هذه الطريقة كثيرا ، وخاصة لمتابعة وقياس أداء الأفراد ونتائج أعمالهم وملاحظة سرعة العاملين والحكم على جودة الأداء والإنتاج أثناء العمل وذلك بوساطة الرئيس المباشر ، كما يمكنه متابعة وتقدير الحالة المعنوية للعاملين واتجاهاتهم وملاحظاتهم ومشكلاتهم من خلال الاحتكاك والتحدث معهم ، ومن ثم يستطيع هذا الرئيس المباشر التعامل مع ذلك

كله فى ضوء ما يجب أن يكون وما هو مستهدف ، كما يستطيع نقل ذلك إلى الجهات الأعلى فى اجتماعه بهم لاتخاذ أى قرارات أو إجراءات تدعيمية أو تصحيحية فى التوقيت المناسب دونما حاجة أو انتظار للأساليب الرسمية .

وهذا الأسلوب وإن كان يبدو فى مظهره بسيطا إلى أنه فى الحقيقة ليس من السهل القيام به أو ليس من السهل ضمان دقته وقدرة الرؤساء على استخدامه بكفاءة، وخاصة ما يتعلق بالحكم على الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم . حيث إن ما يسمع بشكل مباشر أو ما يرى بشكل مباشر ، ثم ما هو تفسير ذلك ، ثم ما هى الحقيقة، أمور قد تختلف عن بعضها البعض تماما . ومع ذلك فالملاحظ أن معظم كتاب الإدارة يروى استخدام الملاحظة الشخصية وأنها من أفضل الطرق للرقابة على الأشخاص ، والعمل على تدريب الرؤساء على كيفية استخدامها بكفاءة مع تطلعنا إلى مراعاة الدقة والإخلاص فى هذه المتابعة الشخصية والأمانة فى نقل المعلومات وردود الفعل . ومن البديهى أن المنشأة لا تكتفى أو تعتمد فقط على الملاحظة الشخصية كشكل أو أسلوب من أشكال القياس والتعرف على الانحرافات. ولذلك كانت للتقارير الرسمية أهميتها .

ب - التقارير : وتعد التقارير المكتوبة وترفع للمناقشة والتحليل بصفة دورية أى كل فترة محددة تختلف باختلاف طبيعة العمل، وقد تكون بجانب ما تقدم بصفة غير دورية أو بصفة خاصة حسب مقتضيات الظروف والمواقف والأحداث . وتحتوى تلك التقارير الرقابية أى تقارير المتابعة والقياس والتقييم على المعلومات والبيانات والمقارنات والتحليلات ثم الملاحظات التى تفيد فى متابعة الأداء والنتائج وقياس ما يتم أو تم بما يجب أن يتم، ومن ثم التقييم ومعرفة الانحرافات السلبية أو الإيجابية فى ضوء الأهداف والخطط الموضوعة، وفى ضوء المعايير الرقابية الموضوعة، ومن ثم يجب أن تعتمد على المعلومات والبيانات الرسمية والموثوق فيها والمجمعة من المصادر الموثوقة والمصادر ذات العلاقة، ويفيد هنا وجود السجلات والإحصائيات والبيانات المصنفة والمجهزة بشكل سليم ، كما يفيد وجود نظام معلومات متكامل بالمنشأة. كما يجب أن تعتمد تلك التقارير

أيضا على الخبرة فى الاستقراء وتحليل البيانات والنتائج ، ومن ثم استخدام الوسائل الوصفية المنطقية (غير الكمية) والوسائل أو الأدوات الكمية المساعدة فى عملية التحليل واستخلاص النتائج .

وكثيرا – وبالنسبة لطبيعة بعض الأعمال – يحدد نموذج لأجزاء ومحتويات التقرير بهدف التوحيد والشمول والدقة وتسهيل المقارنات المرحلية بينها .

جـ – المحاسبة الإدارية : لم يستمر دور نظرية المحاسبة وتطبيقاتها مقصورا على توفير المعلومات لمن يطلبها من خارج المنشأة، حيث تحول التركيز على الاستخدام الداخلى وبوساطة إدارة المنشأة لما توفره المحاسبة الإدارية من الكثير من البيانات والمعلومات الموضوعية ، ومن ثم تعتبر إحدى الصور الرئيسية للقياس والتقييم فى عملية الرقابة .

والمحاسبة الإدارية – حسب تعريف لجنة المحاسبة الإدارية بجمعية المحاسبة الأمريكية – هى تطبيق الأساليب والمفاهيم المناسبة على إعداد البيانات التاريخية والمتوقعة اقتصاديا لإحدى الوحدات لمعاونة الإدارة فى وضع خطة تعمل على تحقيق أهداف اقتصادية مناسبة ، وفى اتخاذ القرارات الرشيدة بما يخدم تحقيق هذه الأهداف . ويظهر من هذا التعريف أن المحاسبة الإدارية لا يقتصر دورها فقط على توفير المعلومات لغرض القياس ، بل أصبحت تتطرق أيضا لجانب التقييم فى الرقابة ، ومن ثم أيضا لا يقتصر دورها على مجرد توفير البيانات الخام بل على أن توفر وسيلة أو وسائل ملائمة للتقييم .

د – الإدارة والرقابة بالاستثناء : حيث يتم التركيز على نواحى معينة فقط أو عندما تظهر أنواع معينة من المشكلات فقط . فالإدارة بالاستثناء هى نظام للتعريف والاتصال ، يقوم بإخطار المديرين عندما تنشأ الحاجة إلى ذلك ، والعكس أى يبقى ساكنا إذا لم تكن هناك حاجة إلى ذلك . وعلى هذا الأساس يمكننا إرجاع الإدارة بالاستثناء – كمبدأ – إلى عهد جترو وموسى حيث كانت نصيحة جترو إلى موسى بألا تعرض على موسى إلا الأمور الاستثنائية .

وقد تعرضت حركة الإدارة العملية لمبدأ الإدارة بالاستثناء عندما أشار «فردريك تيلور» إلى هذا المبدأ وأيده . كما ناصره عدد من الكتاب بعد ذلك ، وقد أصبح هذا المبدأ إحدى صور القياس والتقييم المهمة فى الرقابة فى المنظمات الحديثة . كما أن أهميته أخذت تزداد مع استمرار نمو المنظمات الحديثة وكبر حجم أنشطتها وتعقدها . ومن ثم فرضت الإدارة بالاستثناء نفسها كحقيقة واقعة فى المنظمات الحديثة كضرورة تقتضيها كثير من المواقف والحالات والظروف سواء عن عمد أو عن تقصير . ويلاحظ أن استخدام العقول الإلكترونية وتصميم النظم يطابق هذه الطريقة فى الإدارة . فأى نظام «دقيق» عندما يصمم بشكل سليم سوف يكشف الاستثناءات التى تستحق أو تتطلب التقييم .

وللرقابة بالاستثناء عدد من المزايا ، منها أنها تعمل على توفير الوقت ، وتركيز الجهود ، وتقلل من تشتت الأفكار ، وتقلل من تكرار اتخاذ القرارات ، تكشف عن مجالات المشكلات الحرجة ، وتقوى الاتصالات .

ومع ذلك فإن من مشاكل هذا النظام أنه قد يؤدى دون إدراك إلى التمادى فى الاستثناء حتى يصبح الواقع هو «الإدارة بالأزمات» (Management By Crisis) حيث تنتظر الإدارة وقوع الأزمة لتبدأ بالاهتمام وتقييم الموقف واتخاذ بعض القرارات التصحيحية. وقد يكون ذلك عن عدم خبرة بمضمون وفلسفة هذا النظام أو هو عن تقصير. فكثير من المديرين يعتقدون أنهم يديرون بالاستثناء بينما هم يديرون بالأزمات. ومن ثم تميل مواقف الأزمة إلى أن تصبح القاعدة وليست الاستثناء، وكل ذلك يؤدى إلى انهيار فاعلية الإدارة ودليل على الخلل وعدم الخبرة ويؤدى إلى عدم فاعلية المنظمة بل وفشلها فى التخطيط والرقابة . وتتمثل تلك المشكلة فى أن هناك خيطا رفيعا أو فرقا بسيطا جدا بين الإدارة بالاستثناء والإدارة بالأزمات فى الواقع العملى .

هـ – **المحاسبة بالنتائج** : ويرتبط هذا الأسلوب بمنهج «الإدارة بالأهداف» ، وهو يركز على النتائج المتوصل إليها أكثر من تركيزه على الوسائل المتبعة (مادامت مشروعة) . ومن ثم وفى ضوء الأهداف والمعايير المحددة يتم تقييم الأشخاص والوحدات ومحاسبتهم وفقا للنتائج المحققة وليس بناء على عوامل واعتبارات شخصية أو مظهرية أو على علاقات شخصية أو فى ظل اعتبارات

وصفية غير ملموسة تخضع للجدل أو عدم الموضوعية أو «المحسوبية» . وبالتالى أيضا يكون هناك أساس موضوعى لمناقشة أسباب وصول أو عدم وصول الأشخاص أو الوحدات إلى المعايير الموضوعة أو الأهداف المطلوبة والتى حددت فى المرحلة الأولى من عملية الرقابة .

والحقيقة أن نظام المحاسبة بالنتائج لا يهدف أو لا يعنى أساسا مجرد قياس النتائج لمكافأة الالتزام بالمعايير ومعاقبة الانحراف عن هذه المعايير ، وذلك بطريقة أتوماتيكية أو تلقائية . ولكن فلسفة نظام المحاسبة بالنتائج تتسم بالصفة التشخيصية ، أى أنها تعتنى أساسا بتشخيص الموقف وبحث أسباب تحقيق أو عدم تحقيق المعايير والنتائج والأهداف المرغوبة تمهيدا لاقتراح وسائل العلاج المناسبة التى قد تتمثل – مثلا – فى توجيه الأفراد والأخذ بيدهم وتنميتهم أو دعم مواقع التقدم والقوة لديهم أو اتخاذ أى نوع من القرارات التصحيحية فى المرحلة الثالثة للرقابة ، ثم وبما يفيد عند وضع الخطط الجديدة ، وهذا يمثل صعوبة النظام فى حد ذاته . ويلاحظ بناء على ذلك أن هذا النظام – عندما يطبق بشكل سليم – يجمع بين المناهج السلوكية والتقليدية والمواقفية ، ومن ثم فهو مدخل فعال للتقييم فى الرقابة على المنظمات الحديثة .

ثالثا – اتخاذ القرارات التصحيحية :

ويعتبر ذلك العنصر هو العنصر أو المرحلة الأخيرة فى عملية الرقابة ، والذى دونه لا يكتمل مفهوم ومضمون الرقابة . فبناء على نتائج المرحلة الثانية التى قامت بقياس ومتابعة وتقييم النتائج والأداء والمواقف وبحث الأسباب ، يتم اختيار وسائل التصرف التى هى فى حد ذاتها قرارات تصحيحية أو هى قرارات رقابية ، يجب أن تتفق مع طبيعة هذه الأسباب . فعلى سبيل المثال قد يقودنا القياس والتقييم (المرحلة السابقة) إلى وجود انحراف عن تحقيق المعايير الموضوعة ومن ثم إلى أحد الاستنتاجات التالية :

أ – أنه لا غبار على المعايير والأهداف الموضوعة إنما التقصير هو من جانب الأفراد ، وأن هناك حاجة إلى وسائل تحفيز جديدة لكسب الالتزام بالمعايير .

ب – أن هناك حاجة إلى إحداث توافق بين المعايير والمدخلات والأداء.

جـ- أن هناك خطأ فى المعايير الموضوعة .

د - أن المعايير والأداء لا غبار عليهما ، وأن الحاجة هى إلى العمل على إزالة بعض العقبات من جانب الإدارة ومحاولة تصحيح الانحراف الجارى عن طريق بعض الإجراءات والوسائل .

ومن ثم يتطلب كل من هذه الاستنتاجات قرارا رقابيا يختلف عن الآخر . فبالنسبة للاستنتاج الأول، فإن القرار قد يتمثل فى إدخال نظام حوافز جديد أو فى تعديل نمط الاشراف والقيادة، أو تدريب وتوجيه العاملين ، أو اتخاذ إجراء عقابى . وإذا اخترنا الاستنتاج الثالث مثلا، فإن القرار قد يكون الاحتفاظ بالوضع على ما هو عليه والاستمرار فى العمل كما كان يؤدى فى الماضى، وأن تقوم الإدارة من جانبها باتخاذ بعض الإجراءات بإعادة اختبار المعايير الحالية ثم تعديلها أو وضع معايير جديدة . وهكذا . ومن البديهى أن اتخاذ القرار لكى يكون رشيدا ينبغى اتباع خطوات اتخاذ القرارات التى سنشير إليها فى الفصل الخاص بموضوع اتخاذ القرارات .

كما ينبغى استخدام الأساليب والأدوات الكمية وغير الكمية عند تقييم بدائل هذه القرارات . وهى نفسها الأدوات والأساليب التى أشرنا إليها فى وضع المعايير الرقابية (الخطوة الأولى) وأشرنا إليها أيضا فى موضوع التخطيط والتنبؤ .

التأثير السلوكى للرقابة

يبدو أن مدرسة العلوم السلوكية أو المنهج السلوكى فى الإدارة قد اهتم بموضوع الرقابة بشكل أوضح من اهتمامه النسبى بالأبعاد والوظائف الأخرى للإدارة على أساس أن أى نوع من الرقابة قد يفترض أنه قيد على الحرية الفردية . وكما ناقشنا فى المقدمة أن الرقابة قد يكون لها أثر سيئ أو سلبى ، ويمكن أن تكون رقابة بناءة ذات آثار إيجابية على العمل وعلى الأفراد أنفسهم إذا ما روعى عدد من الاعتبارات والعوامل الموضوعية والعملية من ناحية ، وعدد من الاعتبارات والعوامل الإنسانية والسلوكية من ناحية أخرى ، وخاصة عند بناء النظام الرقابى، أو عند القياس والتقييم ، أو عند المحاسبة واتخاذ القرارات التصحيحية . والحقيقة أنه لا توجد المبررات المقبولة ضد الحاجة إلى الرقابة وأهميتها، بل إن الأفراد فى حاجة إليها بالرغم مما قد يظهره البعض ، وذلك حتى تنظم حياتهم وتستقر وحتى توجه جهودهم نحو الأفضل دائما ومن ثم تنمو قدراتهم ، كما تبين أن الفرد لا يزيد إدراكه وشعوره الشخصى بالحرية فى ظل غياب الرقابة[٢٧] ، وأن الرقابة تخلق مقدرة أكبر على مساندة سلوك الفرد . ومن ثم وكما أشرنا أن العيب والخطأ لا يتمثل فى عملية الرقابة فى حد ذاتها ، ولكن فى طبيعة التطبيق وأسلوبه والاعتبارات التى يأخذها فى الحسبان . وأن كلا من الحرية وإعطاء الفرصة للتصرف وأيضا الرقابة مطلوبان ، ومن ثم تتمثل الحاجة أيضا فى إيجاد مزيج مركب من الحرية والرقابة دون إعطاء الفرصة لأن يطغى أحدهما على الآخر ، وبالتالى تظهر الآثار الضارة . وتعتمد سلامة هذا المزيج على عدد من المتغيرات والعوامل . وكما عرفنا أن للرقابة عناصر أو مراحل ثلاثا رئيسية وهى وضع المعايير والأهداف ، القياس والتقييم ، القرارات التصحيحية ، ومن ثم سنحاول من خلالها أن نوضح الأثر المباشر لكل منها على السلوك ، وكيف نتعامل مع هذا التأثير بقدر الإمكان :

١ – أثر الأهداف والمعايير على السلوك :

يرى المنهج السلوكى أن هناك افتراضا ابتدائيا بأن هناك رد فعل سلبيا من جانب الأفراد بالنسبة للمعايير والأهداف التى تفرض عليهم من السلطة الأعلى .

وأن هناك الكثير من الأدلة التى تبرهن على هذا الفرض وتؤيده ابتداء من تجارب ودراسات هاوثورن التى أشرنا إليها فى القسم الأول . فقد بينت إحدى هذه الدراسات مثلا أن عمال لف الأسلاك قد حددوا لأنفهسم معدلات إنتاج تقل عن المعايير الموضوعة بسبب خوفهم من البطالة، حيث اعتقدوا أن الإدارة قد ترفع المعايير عما يجب ، وأنهم بذلك يحمون زملاءهم بطيئى الإنتاج .

ومن الأسباب الأخرى لرد الفعل السلبى للمعايير، احتمال عدم فهم المعايير المفروضة دون توضيح لأهميتها وقيمتها ومدى الاحتياج إليها أو عدم القدرة على تحقيقها . وأيضا ما يسلكه بعض المديرين من إلقاء اللوم – وأحيانا الجزاء – على الأفراد عندما لا تتحقق المعايير ، بينما السبب قد يكون لظروف غير متوقعة تخرج عن إرادة العاملين ، وأن الإدارة لم تجهد نفسها لتحليل الموقف بكفاية . وبجانب ذلك وبشكل عام ، فربما كان هناك شعور عام بأن مجرد وجود معايير ليلتزم بها الأفراد هو فى حد ذاته ظلم لهم وانعدام لشخصيتهم . ولذلك كان من الأفضل دائما أن يؤخذ عدد من الاعتبارات – كما سبق أن ذكرنا – فى الحسبان عند بناء الهيكل الرقابى . وعلى سبيل المثال . فقد اقترح بعض الكتاب(٢٨) ثلاث طرق يمكن بها أن تكون تلك المعايير الرقابية أكثر تمشيا وقبولا مع السلوك البشرى :

أ – أن تكون المعايير موضوعية ، وأن توضع بطريقة تؤدى إلى الاعتراف بصحتها وسلامتها . وأن هذا أيضا يستلزم أن يفهم من سيتأثر بها أو له علاقة بها بالطريقة التى استخرجت بها هذه المعايير وعلى أى أساس وضعت . ولا شك أنه كلما كانت هذه المعايير تعكس الواقع الفعلى حصل الاقتناع والاعتراف بها .

ب – توفير عنصر المشاركة الفعلى للعضو الذى سيسأل عن تحقيق هذه المعايير . فعندما يشعر الفرد أن له صوتا أو تأثيرا على وضع أهداف ومعايير أدائه زادت صفة الشرعية لهذه المعايير ، وكان رد الفعل السلوكى أكثر إيجابية .

جـ – لا يجب أن تكون المعايير قيدا على حرية التصرف والمبادئ ، ومن ثم احتمال الخطأ وعدم الخوف من الخطأ . كما ان الفرد يحتاج إلى ضمان بعدم لومه على أخطاء أو اختلافات فى الأداء لأسباب تخرج عن إرادته .

٢ – أثر القياس والتقييم على السلوك :

وعندما تكون مقاييس الرقابة غير مناسبة أو غير كافية للتقييم الفعلى للعمل أو للأفراد ، أو عندما تكون مقاييس سطحية لا تعبر عن كل جهود أو عمل الفرد أو المجموعة ، أو عندما تركز عملية القياس والتقييم على معرفة الانحرافات والاختلافات فقط ، ومن ثم لا تعطى الاهتمام الكافى بالجهود المبذولة والجوانب الإيجابية ، فإنه لهذه الأسباب ولغيرها سوف يكون رد الفعل سلبيا نتيجة عدم الرضاء على الطريقة التى يتم بها القياس وتقييم الأداء .

والحقيقة أن رد الفعل الإيجابى للقياس والتقييم يتأثر أو يرتبط كثيرا بالطريقة التى وضعت بها المعايير فى المرحلة الأولى ، ومدى شمولية هذه المعايير، وذلك بجانب الأسلوب الذى يتم به التقييم نفسه وأهداف الإدارة من ورائه وفلسفة الإدارة من عملية التقييم .

٣ – أثر القرارات التصحيحية على السلوك :

هناك عدة أسباب سلوكية وراء رد الفعل السلبى تجاه القرارات التوجيهية والتصحيحية فى الرقابة والتى تلى عملية القياس والتقييم ، منها :

* عندما يبين القياس وجود اختلاف وانحراف بين المعايير الموضوعة والأداء الفعلى فإن بعض الأفراد يشعرون بحساسية وتهديد ذاتى لأنهم أخطأوا .

* أن القرارات الرقابية التصحيحية قد تكشف فى حقيقتها قصور أو فشل أو تقصير الفرد أمام زملائه أو رؤسائه أو مرءوسيه . بالإضافة إلى أن البعض قد يعتبر ذلك تشهيرا يتنافى مع حاجات الأفراد إلى عنصر الدعم والتشجيع الاجتماعى.

* إن بعض الأفراد يجد صعوبة فى قبول النقد أو حقائق الحياة وبالتالى يتولد لديه شعور بالإحباط .

* إن كثيرا من الأفراد بطبيعتهم سواء كانوا أطفالا أو بالغين يكرهون أن يراجعوا فى أعمالهم، وسواء أعلنوا ذلك أو كان كامنا فى داخلهم .

ولهذه الأسباب أو بعضها نجد ميلا لدى الكثيرين فى إلقاء اللوم على نظام الرقابة نفسه أو مهاجمته .

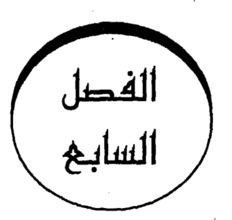
ومن ثم تظهر أهمية الحرص من جانب الإدارة والرؤساء عند مراجعة أو تصحيح الأداء ، ومراعاة ردود الفعل التى أشرنا إليها . لذلك يتعرض كثير من كتاب السلوكيات والمنهج السلوكى فى الإدارة لموضوع «التعليم» واعتباراته . وأن التغيير فى السلوك أمر ضرورى ولكن له مداخله . وأن الثواب أكثر فاعلية من العقاب ، وأن الرقابة الإيجابية للسلوك أكثر فاعلية من الرقابة السلبية . وأن التركيز على إظهار الأخطاء فقط أمر غير مرغوب ، وأن إظهار الأخطاء دون تحليل وبيان أسباب وقوعها وتقديم الإجراءات البناءة لتصحيحها ودعم الأفراد ومساندتهم لتجنبها أمر له أضراره العملية والسلوكية والنفسية .

وأخيرا...

الحاجة إلي الرقابة الذاتية :

والرقابة الذاتية هى إعطاء الفرد الفرصة لأن يراقب ويراجع ويصحح نفسه أولا . ومن ثم لا تتركز الرقابة من رئيس على مرءوسه فقط ، أى لا تكون دائما رقابة خارجية . ولا يظل الفرد - مرءوسا أو معاونا أو رئيسا - ساكنا حتى يعرف تقييمه من رئيسه أو حتى يوَجَّه ويراجع من قبل الغير . ولتوفير إمكانية هذا النوع من الرقابة ، فإن هؤلاء الأفراد يجب أن تتوافر أمامهم البيانات والمعلومات عن أدائهم ونتائج أدائهم ، وهو ما يطلق عليه استرجاع المعلومات أو ارتداد المعلومات إلى مصادرها الأصلية (Feedback) ، حيث الأساس التقليدى هو إعداد هذه البيانات الرقابية ورفعها فقط إلى الرؤساء والإدارة العليا. ومن ثم فالرقابة الذاتية تحتاج إلى إعادة نظر فى نظام المعلومات ومساراته داخل المنشأة .

ويعترف المنهج السلوكى بأهمية الرقابة الذاتية وقدرة الأفراد على مزاولتها وتحمل المسئولية إذا ما أعطيت لهم الفرصة وهيئت لهم الظروف وتدربوا على استخدامها. وقد يرجع البعض هذا المبدأ إلى نظرية دوجلاس ماكجريجور فى الحوافز؛ وفى أن الرقابة الخارجية التقليدية ليست الوسيلة الوحيدة للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ، ولكن المطلوب أن يقوم الفرد بممارسة الرقابة الذاتية ثم التصحيح والتوجيه الذاتى نحو الأهداف والمعايير التى شارك فيها وارتبط والتزم بها .



اتخاذ القرارات الإدارية

اتخاذ القرارات الإدارية

لايمكـن تصـور إدارة العـمـل دون اتخـاذ قـرارات إدارية أو فـنـيـة، عـادية وروتينيـه أو ذات أهـمـيـة،، فى مـجـال الـعـمل التـنـفـيـذى أو فى مـجـال التـخطيط والتنظيم والتـوجـيه والـرقابة. فـمـادامت هناك بدائل للمـواقف والحلول والاخـتـيـارات كـانت هناك حـاجـة إلى قـرار. ومن ثم فـالقـرارات الرشـيـدة هى التـى تؤثر على نجاح المنشـأة واسـتـقـرارهـا. والمدير الذى يتـردد فـى اتخـاذ القـرارات أو ليـست لديه القـدرة على اتخـاذ القـرار، أو ليست لديه المعرفة بمتطلبات القـرار الجيد أو أنه لا يلتزم بهذه المتطلبات يؤثر على فـعـاليـة إدارته بشكل حـسـاس وكـبـيـر. لذلـك كـان اهتـمـامنا واهتـمـام الإدارة وعلم الإدارة بعـمـليـة اتخـاذ القـرارات وأصـول وخطوات وأدوات ترشـيدها.

ولذلك يجدر التنويه هنا بأن عملية اتخاذ القرارات ليست وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة - مثلها مثل الوظائف السابق تناولها- ولكنها جوهر العملية الإدارية ومرتبطة بكل وظائفها.

■ **ويتضمن هذا الفصل :**

- العناصر الرئيسية لعملية اتخاذ القرارات
- أنواع القرارات
- المنشأة وتأثيرها فى اتخاذ القرارات
- الزاوية الفردية وتأثيرها
- الرجل الإدارى والرجل الاقتصادى فى اتخاذ القرارات
- النماذج والأساليب المساعدة فى اتخاذ القرارات

■ **ويهدف إلى :**

١- إدراك جوهر وأهمية عملية اتخاذ القرارات وكيفية ترشيدها

٢- إدراك العناصر والعوامل التى تؤثر على طبيعة القرارات ومستواها بما يمكننا من التعامل معها.

تمهيد

يمكن النظر إلى الإدارة أو العملية الإدارية على أنها سلسلة متصلة من القرارات، بمعنى أن المدير- أى مدير- فى موقعه وهو يزاول أنشطة الإدارة من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة فهو دائما يجد نفسه فى مجال اتخاذ قرارات تنظيمية أو تخطيطية أو توجيهية أو رقابية، سواء كان ذلك فى مجال التسويق أو الإنتاج أو التمويل أو غيرها من أنشطة ووظائف المشروع. ولذلك يقول البعض أن عملية اتخاذ القرارات هى «قلب أو جوهر الإدارة». ومن ثم فإن نجاح أى عمل داخل المنشأة أو نجاح أى وظيفة أو نشاط إدارى، ونجاح أى وظيفة أو نشاط من أنشطة المشروع إنما يتوقف على قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الفعالة الرشيدة، (عامة وفى المجال المعنى خاصة).

وتتمثل المشكلة فى أن معظم المديرين فى كثير من المواقف يعملون فى ظروف وعوامل معينة داخلية أو خارجية يتعين عليهم أخذها فى الاعتبار عند اتخاذ القرارات. فالقرار لكى يكون فعالا لابد أن يراعى ويتناسب مع هذه الظروف والمتغيرات المحيطة. فلا يوجد هناك قرار أمثل فى كل الأحوال أو الظروف أو المواقف، وإلا كان الأمر سهلا. وبجانب ذلك فإن المديرين أيضا -كمتخذى قرارات- يعملون فى إطار نظم التخطيط والرقابة والتنظيم أو الهيكل الإدارى والعمليات السلوكية داخل المنشأة. وهذه تمثل عددا من القيود المفروضة عليهم، بحيث تمثل تلك الأبعاد الأخرى فى الإدارة الإطار الذى من خلاله تتخذ القرارات.

هذا وإن كان اتخاذ القرارات يمكن أن يخضع لعدد من المبادئ والاعتبارات الرئيسية أو العامة، **إلا أن عملية اتخاذ القرارات تتأثر بناحيتين أو جانبين رئيسيين**. جانب يتعلق بعوامل خاصة بالمنظمة ككل، كطبيعة المنظمة ونوعها وأهدافها وسياساتها ونظمها وظروفها ومبادئها وأنماطها السلوكية بشكل عام، .. إلخ. أما الجانب الآخر فهو يركز على عملية اتخاذ القرارات كنشاط

فردى يتعلق بالمدير الفرد وتأثير العوامل أو الخصائص الفردية للمدير، والطرق التى يمكن أن يستخدمها فى اتخاذ القرارات. فشخصية المدير وتوجهاته وفلسفته ومواهبه وقدراته الشخصية وخبرته، كلها وغيرها عوامل تؤثر كثيرا على أسلوب المدير فى التعامل مع المشاكل التى تواجهه، ومن ثم قراراته سواء أدرك ذلك أو لم يدركه، ولذلك نقول مثلا أن على المدير أن يتجرد من بعض المؤثرات الشخصيةعند اتخاذ العديد من القرارات .. ولكن هل هذا ممكن فى كل الأحوال؟

ولذلك وفى ضوء ما تقدم سوف نتناول فيما يلى العناصر والمبادئ والاعتبارات الرئيسية فى اتخاذ القرارات، ثم نناقش عوامل الجانب المتعلق بالمنظمة والجانب الفردى فى اتخاذ القرارات. وفى النهاية نعرض لبعض النماذج الخاصة بعملية اتخاذ القرارات.

العناصر الرئيسية لعملية اتخاذ القرارات

لعل من أكثر التعريفات بساطة أو شيوعا عن عملية اتخاذ القرارات هو أنها العملية التى بمقتضاها يقوم المدير – أو الإدارة – باختيار حل أو بديل معين من بين مجموعة من البدائل الممكنة والتى يمكن عرضها، وذلك فى مواجهة مشكلة معينة أو موقف معين. والهدف دائما هو اختيار ذلك البديل «المناسب» – أى الذى يتناسب مع الظروف القائمة – والذى يمكن أن يحقق أقصى فاعلية فى تحقيق أهداف المنشأة. وفى كل موقف وأمام كل مشكلة دائما يكون هناك عدد من البدائل. ولولا وجود البدائل لما كانت الحاجة أصلا إلى اتخاذ قرار أو إلى أهمية هذه العملية. وكلما أمكن عرض عدد من البدائل بل عرض كافة البدائل الممكنة زادت القدرة على اتخاذ القرار السليم. ولكن هذا يحتاج إلى جهد وبحث منظم فى كثير من الحالات حتى يمكن عرض هذه البدائل وتحليلها وتقييمها. وبدهى أنه بقدر أهمية الموضوع أو المشكلة بقدر أهمية التنقيب عن عدد أكثر من البدائل وبقدر

أهمية إعطاء القرار الوقت والجهد المناسبين. وكما سنرى أن نشوء أو وجود مشكلة معينة أو موقف ما فى مواجهة المدير أو الإدارة هو الذى يدعو إلى اتخاذ القرار. فوجود «مشكلة» هو الأساس الذى من عنده تبدأ خطوات عملية اتخاذ القرارات، كما سنرى:

خطوات علاج المشكلة واتخاذ القرار :

إن اتخاذ القرارات هو نشاط لمواجهة وحل المشكلات التى تواجهها الإدارة أو يواجهها المدير أو الفرد. ومن ثم فهو نشاط يتطلب بداية الاعتراف بوجود مشكلة. وتظهر العديد من المشاكل نتيجة وجود - أو الشعور بوجود - فجوة بين الواقع وما يجب أن يكون بما يدعو إلى ضرورة اتخاذ إجراء. **ونعرض فيما يلى لعناصر أو خطوات اتخاذ القرار الإدارى الرشيد:**

تحديد وتعريف *المشكلة*: هناك فرق بين المشكلة الظاهرة، وهى الظواهر أو الأعراض الملموسة، وبين المشكلة فى حقيقتها والتى تتكون من: تشخيص العَرَض أو الأعراض تشخيصا دقيقا وتحديد كافة أبعادها من حيث الحجم أو الكم أو التكرار ومن حيث المكان أو الموقع ومن حيث التوقيت ... إلخ. ومن ثم يمكن القول بأن الظاهرة أو العَرَض قد تم تشخيصه وتحديده. أما الجانب الثانى، فيتمثل فى تحرى السبب أو الأسباب المحتملة ثم الحقيقية التى أدت إلى هذه الظاهرة أو العَرَض. وبالتالى وبربط الظاهرة أو العرض - بعد تحديده وتشخيصه- بالسبب أو الأسباب التى أدت أو تؤدى إليه، نكون قد توصلنا إلى تحديد وصياغة المشكلة الحقيقية شكلا وجوهرا.

إن عدم ربط الظاهرة بالسبب يجعلنا نتوجه نحو العَرَض ومن ثم نعالج الظاهر - كالمسكنات المؤقتة - دون المضمون أي دون المسببات الفعلية التى هى وراء هذا العرض أو الظاهرة والتى هى موطن الداء الحقيقى. ومن ثم يمكن الانطلاق وبوضوح فى المسار السليم ونحو وضع البدائل المباشرة والمناسبة للعلاج كما سنرى.

ونسوق المثال التالى، ولنفرض أن الشركة س ووجهت بقيام الشركة ص وهى المنافس الرئيسى لها - بإدخال تطوير على منتجها. وبمتابعة أثر هذا المنتج المعدل على مبيعات الشركة س خلال الشهور الأولى من نزوله إلى الأسواق تبين انخفاض هذه المبيعات بنسبة ١٠٪ عن المعدلات المقررة بالرغم من عدم وجود عوامل أخرى يمكن أن يكون لها تأثيرها على هذا الانخفاض. أى أنه بشئ من الدراسة والبحث وتجميع المعلومات تأكد للشركة «وجود المشكلة وأعراضها أو ظواهرها وتشخيصها» وهى هنا انخفاض فى المبيعات فى منتج محدد وبنسبة محددة وفى وقت ومكان محددين بعد نزول هذا المنتج المعدل من قبل الشركة ص.

البحث عن الأسباب: بمجرد اعتراف إدارة التسويق بالشركة بوجود المشكلة ووجود فجوة بين المبيعات الواقعة والمبيعات التى كان يجب تحقيقها عن هذه الفترة، وإن المشكلة أو الأعراض قد تم تشخيصها إلى حد كبير، فإن البحث يستمر لاستكمال تحديد المشكلة وأبعادها وذلك بتحديد أسبابها. ومن ثم تبدأ الإدارة فى محاولة تحرى كافة الأسباب المحتملة والتى قد تكون :

١- جودة وجاذبية هذا التطوير الجديد للمنتج المنافس عما لدينا.

٢- إن الشركة ص لم تغير من سعر هذا المنتج المعدل.

٣- إن الشركة ص قامت بزيادة نشاطها الإعلانى لتقديم هذا المنتج المعدل بينما لم تغير الشركة س من نشاطها الإعلانى.

وقد قامت الشركة س بدراسة وتحليل هذه الأسباب وتجميع بيانات كافية حولها. ولنفرض أن الشركة انتهت إلى أن السبب الأول هو السبب الرئيسى حيث اعتقد المستهلكون أن لهذا المنتج المعدل مزايا إضافية يوفرها، وقد ساعد النشاط الإعلانى على إثارة وتثبيت هذا الاعتقاد.

وبذلك فقط يكون قد تم تحديد وتعريف «المشكلة الحقيقية» شكلا وجوهرا كما أشرنا.

إيجاد الحلول البديلة : فى ضوء المشكلة والظواهر المحددة والسبب أو الأسباب الرئيسية وراءحدوثها تبدأ الإدارة فى بحث وعرض أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة لمواجهة وإزالة هذه المشكلة. ويتطلب ذلك نوعا من التفكير المنظم والاستفادة من البيانات المتاحة أو التى يمكن تجميعها والاستفادة من الخبرات المتاحة. وقد تكون بعض هذه الحلول المحددة كما يلى:-

١- تطوير منتج الشركة بما يقابل تطوير المنتج المنافس أو يفوقه.

٢- تقليل سعر البيع بنسبة كذا ٪.

٣- زيادة النشاط الإعلانى فى التليفزيون واللوحات الخشبية بما يساوى ضعف النشاط والتكلفة الحالية.

٤- زيادة هامش الربح الذى يحصل عليه الوسطاء بنسبة كذا ٪

اختيار البديل المناسب : تبدأ الإدارة فى دراسة تلك الحلول البديلة وتقييم كل بديل لاختبار مدى صحته فى ضوء تكلفته وأثره ومزاياه ومشكلاته فى ظل الظروف المحيطة والداخلية (ويتم ذلك بعدة وسائل منها الخبرة والمناقشات وتجميع البيانات والمعلومات وربما الدراسة الميدانية) وقد تبين للشركة أن تطوير أو تعديل منتجها يحتاج إلى إجراء بعض التعديلات فى آلات الإنتاج وبعض نظم الإنتاج وأن لهذا تكلفته غير القليلة فى الوقت الذى وجدت فيه الشركة عدم وجود ما يبرره حيث إن هذا التعديل الذى أجرته الشركة ص لم يؤد فى الحقيقة إلى مزايا إضافية عن التى يوفرها منتج الشركة س، وإن هذا الاعتقاد الذى ساد بين بعض المستهلكين هو نتيجة عوامل مظهرية أو عاطفية أثارها النشاط الإعلانى للشركة. كما وجدت الشركة أن تقليل السعر سوف يؤثر على أرباح الشركة وإنه لا يوجد مبرر لذلك، وإن هذا سوف يزيد من اعتقادهم بأفضلية المنتج الآخر. وبالنسبة لزيادة هامش الربح الذى يحصل عليه الوسطاء، فقد تبين للشركة أن وسطاءها يعتبرون من الوسطاء الممتازين فى السوق وأنهم

يبذلون ما يمكن بذله من جهد مطلوب وإن مجرد زيادة هامش الربح الذى يحصلون عليه من الشركة قد يشجعهم مستقبلا على طلب المزيد كلما واجهت الشركة مشكلة ما. وإن هذا الإجراء قد يؤخذ فى مواقف معينة لا تتوافر لهذا الموقف. ومن ثم كان قرار الشركة يتمثل فى البديل الخاص بالتركيز على النشاط الإعلانى أو الترويجى للمنتج والذى يوضح مزاياه وإمكانية تحقيقة لتلك النواحى التى يثيرها منتج الشركة ص، والتركيز على المزايا الإضافية الحقيقية التى يوفرها منتج الشركة س بما يفوق غيره من المنتجات المنافسة، وأن تصميم حملات إعلانية ذات **طبيعة خاصة** لإنهاء تلك المشكلة هو الحل المناسب.

تنفيذ القرار ومتابعته: قامت الشركة بتكوين فريق عمل بجانب الاستعانة بإحدى الجهات الفنية بتخطيط وتصميم برنامج إعلانى يحقق الهدف المنشود، ثم تنفيذ هذا البرنامج **ومتابعة أثره** فى مواجهة المشكلة المطروحة.

مما تقدم يتبين لنا العناصر أو الخطوات الرشيدة، العملية والعلمية أيضا، التى تمر بها عملية اتخاذ القرارات بطريقة فعالة. هذا وكلما تم إعطاء العناية الكافية لكل عنصر أو خطوة من هذه الخطوات زادت درجة التأكد من فاعلية القرار المتخذ. **وبديهى** أنه بقدر مدى أهمية المشكلة، بقدر الوقت والجهد والتكلفة التى توجه إلى هذه الخطوات.

أنواع القرارات

مادمنا قد اتفقنا على أن عملية اتخاذ القرارات هى نشاط يتم أساسا لمواجهة وحل المشكلات التى تواجهها المنشأة، فإن متخذى القرارات عادة ما يواجهون بنوعين عامين من المشكلات الرئيسية، **النوع الأول** هو المشكلات الواضحة أو المحددة أو ربما المتكررة أو المتوقعة، وهذه يستطيع المدير أن يعالجها من خلال القرارات المبرمجة أى باستخدام قاعدة أو برنامج أو نظام عمل أو إجراء سبق استخدامه لحل مثل هذه المشاكل، وقد نجد في بعض الحالات أن مثل هذا النوع من المشاكل يمكن التعبير عنه فى شكل رقمى أو كمى مثل انخفاض رقم المبيعات بنسبة معينة ومن ثم استهداف زيادة رقم المبيعات بكمية معينة، أو مثل ارتفاع التكلفة بقدر معين، ومن ثم يكون الهدف من القرار تخفيض التكاليف بنسبة أو إلى قدر معين محدد. ومع ذلك فليست كل المشكلات المبرمجة أو المحددة تتطلب التعبير عنها بشكل كمى. فقد حدث أن زاد معدل دوران ترك الخدمة بين العاملين فى أحد المصانع بشكل واضح مما دعا أن تقوم الإدارة بإجراء استقصاء بين هؤلاء العاملين تبين منه أن السبب هو عدم رضا العاملين عن ظروف العمل داخل المصنع. ولمواجهة هذه المشكلة كان من الضرورى أن تعمل الشركة على تحسين ظروف العمل، ومن ثم قامت بإجراء تعديلات فى التصميم والديكور الداخلى فى المصنع وتحسين ورفع مستوى أماكن استراحة العاملين وتحسين الإضاءة والتهوية والتكييف وإنشاء كافيتريا جديدة وجميلة للعاملين، وهكذا. وقد أدى ذلك إلى زيادة رضاء العاملين ومن ثم انخفاض معدل دوران العمالة. ويرتبط بهذه النوعية من المشكلات أيضا المشكلات العادية والروتينية التى تتطلب اتخاذ قرارات سهلة أو معروفة أو سريعة أو غير مؤثرة أو أن الموضوع فى حد ذاته لا يستأهل الوقوف عنده.

أما النوع الثانى من المشكلات، فهى المشكلات ضعيفة التحديد «ill-structured Problems» وهى تلك المشكلات التى لا يستطيع المدير بسهولة أن يطبق قرارا أو حلا معروفا محددا أو قاعدة أوبرنامجا أو روتينا أو إجراءاً سبق استخدامه لمعالجة هذه المشكلات. ولكن ما يحدث هو ضرورة التفكير الجديد أو غير المبرمج لإمكان الاستجابة لهذه المشكلات.

عدم التأكد : Uncertainty هناك عادة درجة من عدم التأكد تقابل المديرين فيما يتعلق بمدى نجاح القرار الذى سيتخذ فى مواجهة المشكلة، ومدى قدرة الحل المقترح أو القرار المقترح على تحقيق الهدف ومعالجة المشكلة أو تحقيق ردود الفعل المطلوبة وخاصة أن القرار وتطبيقه ونتائجه يرتبط بوضع مستقبلى، ولا يتم التأكد من مدى صحة القرار أو مدى خطئه إلا بعد تطبيقه. ولاشك أن تلك المشكلة تظهر بشكل أوضح وبدرجة أكبر فى حالة المشكلات المعقدة أو ذات الأبعاد المتعددة، أو التى تكون العوامل والظروف المؤثرة فيها يصعب تحديدها وقياسها أو يصعب توفير بيانات ومعلومات مؤكدة عنها، ومن ذلك أيضا تلك المشكلات ضئيلة التحديد التى أشرنا إليها والتى تعتمد على حلول جديدة أو ابتكارية.

وعلى المديرين دائما أن يبذلوا قصارى جهدهم لتقليل «درجة عدم التأكد» التى تواجههم. **وهناك عدد من الطرق يستطيع هؤلاء المديرون استخدامها منها :**

* إعطاء الاهتمام الكافى بكل خطوة من خطوات اتخاذ القرار الرشيد التى سبق أن عرضنا لها سواء فى تشخيص المشكلة والأعراض، وفى تحرى كافة الأسباب الحقيقية وراءها، أو عند وضع كافة البدائل الممكنة، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة والكافية لتقييم هذه البدائل ومعرفة مدى صحتها.

* استخدام الأسلوب أو الأساليب الفنية المناسبة لاتخاذ القرارات، تلك التى سنتعرض لها تفصيلا بعد ذلك.

* اللجوء أحيانا إلى إجراء بحث أو دراسة ميدانية لتحرى الأسباب والبدائل التى قد لا تدركها الإدارة وتحرى المعلومات الكافية لتقييمها واختبار مدى صحة كل منها.

* قد يحدث التفاهم بين بعض الشركات المتنافسة على تبادل نوع معين من المعلومات والبيانات – عن السوق والمبيعات مثلا، بحيث تستطيع كل شركة التنبؤ بدقة بحصتها فى السوق – بهدف التغلب على مشكلة عدم التأكد.

* اللجوء أحيانا إلى إشراك أعضاء خارجيين -أو جهات خارجية- من ذوى الخبرة أو من ذوى العلاقة بالموضوع والقرار وخاصة فيما يتعلق بعرض وتقييم البدائل، وذلك لتضييق دائرة عدم التأكد.

* تدريب المرءوسين والمعاونين على المشاركة فى اتخاذ القرارات حتى يصبحوا أعضاء فعالين.

* تطبيق القرار على نطاق محدود كمرحلة أولى ومتابعته بغرض التعديل أو التعميم.

* غير ذلك من الوسائل التى تناسب الموقف.

المنشأة وتأثيرها فى اتخاذ القرارات

قد يتخذ القرار على مستوى فردى أو على مستوى جماعى. ولكن ومع ذلك فإن المديرين لا يتخذون قراراتهم من فراغ، فهناك حدود أو محددات وقيود ومؤثرات يفرضها وضع المنظمة، وهى الزاوية التنظيمية أو المتعلقة بالمنظمة، وأخرى تتعلق بالفرد-أو الأفراد متخذى القرارات- ومعتقداته وصفاته وشخصيته وقيمه، وهى الزاوية الفردية فى اتخاذ القرارات. وهذا يعنى أن المديرين لا يعملون فى ظل حرية مطلقة، وإن هناك حدودا رسمية وضمنية على حريتهم وسلطتهم فى اتخاذ القرارات تفرضها أوضاع المنظمة وعواملها التنظيمية، كنظم التخطيط والرقابة والهيكل التنظيمى والعمليات السلوكية داخل المنظمة. بجانب أن القيود القانونية والاجتماعية والجوانب الخلقية والقيم المهنية تضع حدودا على حرية المديرين فى اتخاذ قرارات مثالية.

وسوف نتعرض هنا لبعض القيود المتعلقة بالناحية التنظيمية أو بالمنظمة، وخاصة أهداف وسياسات المنظمة، طبيعة ونوع المنشأة، والمستوى الإدارى الذى يتخذ فيه القرار، وعامل الوقت، والبيئة أو المناخ الثقافى الذى تعمل المنظمة فى إطاره، الخبرة والتعليم لدى المنظمة. ثم فى الجزء التالى نتعرض للزاوية والعوامل الفردية وتأثيراتها :

١- الأهداف والسياسات وتأثيرها: لكل منظمة أهداف عديدة تحددها الإدارة العليا وتلتزم بالعمل على تحقيقها. ومن ثم يتم وضع السياسات فى ضوء هذه الأهداف، وهى مجموعة القواعد العامة التى تسترشد بها وتسير عليها المنظمة ووحداتها فى سبيل تحقيق تلك الأهداف، كما توضع إجراءات العمل التى تكفل تطبيق تلك السياسات. ومن ثم تفرض تلك العناصر المرتبطة -الأهداف والسياسات والقواعد والإجراءات- حدودا تنظيمية على أنواع القرارات التى يستطيع المديرون اتخاذها.

ولنضرب مثالا على ذلك. فقد أراد أحد البنوك أن يوسع نطاق عملياته. وقد حقق البنك نجاحا كبيرا فى تحقيق هذا الهدف حيث وصل عدد فروعه إلى ١٥٠ فرعا بدلا من ٧٥ فرعا خلال الفترة من ١٩٧٨ إلى ١٩٩٠. وقد وضع البنك لنفسه خلال هذه الفترة سياسة رئيسية لخدمة هذا الهدف، وهى العمل على اجتذاب العملاء وإرضائهم من خلال تقديم عدد كبير من الخدمات المتنوعة. ومن ثم قام البنك أيضا بوضع قواعد معينة تناسب هذه السياسة. وقد كان من ضمن الخدمات التى يقدمها البنك تقديم امتيازات خاصة للعملاء المفضلين والدائمين مثل الخزائن المجانية والسحب على المكشوف فى حدود مبلغ مناسب.

هذا وقد حاول مديرو الفروع تنفيذ سياسة إرضاء العملاء بكافة السبل، فقد كان بعضهم يقوم بصرف شيكات العملاء المفضلين المسحوبة على المكشوف وإن زادت عن الحدود المقررة نسبيا على أساس أن هذا الحد ماهو إلا تكتيك فى إطار السياسة الأصلية التى أقرتها الإدارة العليا، ومن ثم كانت قدرة المديرين على التصرف واتخاذ قرارات معينة فى ضوء هذه السياسة ولخدمة تحقيق الهدف المحدد.

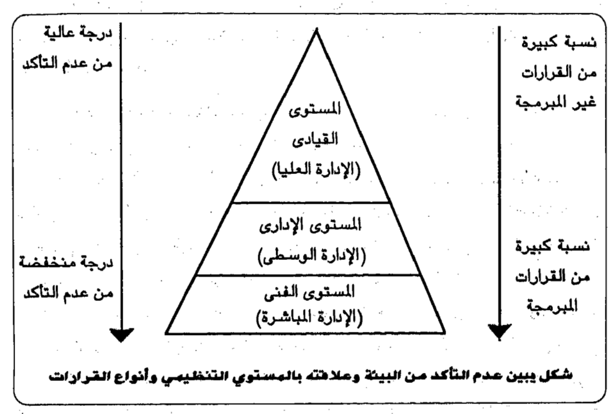
٢- تأثير طبيعة المنشأة وأعمالها: لاشك أن نوع المنشأة وطبيعة العمل الذى تزاوله يؤثر على نوعية وطبيعة القرارات وماتتسم به، وعلى مدى صعوبة القرارات، وعلى درجة التفصيل المطلوبة فى القرار، وعلى مستوى القرار، ... إلخ. كما أن الظروف الداخلية والخارجية أو المحيطة التى تعيشها المنشأة مثلا قد تفرض طبيعة ونوعية ومستوى معينا من القرارات، وقد تفرض حدوداً أو محددات على هذه القرارات. وأن درجة التأكد أو عدم التأكد التى تعيشها الصناعة التى تزاولها

المنشأة لها تأثيرها على طبيعة ومستوى ونوعية القرارات من ناحية وعلى مدى سهولة أو صعوبة القرار ودرجة التأكد من صحة القرار فى حد ذاته. وهذا كله أيضا يؤثر دون شك على خطوات اتخاذ القرار - السابق عرضها - ومدى الاهتمام بها والبيانات والمعلومات وطبيعة الجهود اللازمة لهذه الخطوات.

كما أن طبيعة أعمال المنشأة تؤثر على نوعية ومستوى العاملين والمديرين المختارين للعمل فى هذه المنشأة، وهذا بدوره أو فى حد ذاته يؤثر على نوعية ومستوى القرارات التى تتخذ فى هذه المنشأة ومدى المشاركة فى اتخاذها... وهكذا.

٣- ***المستوي التنظيمي وتأثيره*** : لاشك أن المستوى الإدارى الذى فيه يؤثر المدير على نوعية وحدود القرار الذى يمكن أن يتخذه هذا المدير، حيث تختلف طبيعة القرارات والموضوعات التى يمكن أن تتناولها هذه القرارات ومدى تأثيراتها ونطاقها، ومن ثم قدرة هؤلاء المديرين كمتخذى قرارات باختلاف موقعهم الإدارى بالتنظيم. فهناك مستوى الإدارة العليا، ومستوى الإدارة التنفيذية أو الوسطى ومستوى الإدارة المباشرة، ولكلٍّ حدوده وسلطاته ومحدداته ونطاق قدراته. وقد تعرض أحد الكتاب - وهو «بارسونز» - لهذا الموضوع بطريقة أكثر مباشرة نرى من المفيد الإشارة إليها هنا. حيث يقول فى كتابه[٢٩] أنه توجد فى كل منظمة ثلاثة مستويات تنظيمية أو إدارية. المستوى الأول هو المستوى القيادى Institutional level وهو يتكون من رجال الإدارة العليا الذين يحددون الأهداف العامة للمنظمة ويتعاملون مع المتغيرات البيئية الخارجية. أما المستوى الثانى فهو المستوى الإدارى Managerial level حيث ينسق المديرون بين الجهود المختلفة حتى تسير عملية الإنتاج بفاعلية، كما يعمل هؤلاء مع رجال المستوى القيادى الأعلى لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة. وفى النهاية يأتى المستوى الفنى أو التشغيلى Technical level حيث يتم الإنتاج الفعلي للمنظمة. ويقول «بارسونز» إن المشكلات التى تواجه المديرين بالمستوى الفني عادة ما تكون ذات طابع روتينى، مثل عدد الوحدات التى يقوم كل عامل بإنتاجها. ولذلك فهؤلاء يعملون فى ظل درجة كبيرة من التأكد تسمح لهم بتنفيذ عدد كبير من القرارات

المحددة أو المبرمجة. هذا بينما تقل درجة التأكد فى المستويين الإدارى والقيادى. ومن ثم يتعين على المديرين اتخاذ عدد كبير من القرارات غير المبرمجة كتحديد حجم الاستثمار اللازم للإحلال، والسياسات والإجراءات اللازمة لدخول سوق جديدة، وكيفية اجتذاب العمالة النادرة، وما شابه ذلك. ويمكننا تصوير هذه العلاقات فى الشكل التالى:



شكل يبين عدم التأكد من البيئة وعلاقته بالمستوي التنظيمي وأنواع القرارات

حدود الوقت وتأثيره: من خلال عدد من البحوث التى أجريت تبين أن عمل المديرين عادة ما يتسم بالتنوع وعدم الاستمرار على وتيرة واحدة. وقد وجد أن هذا ينطبق على كافة المستويات التنظيمية. إلا أن هناك استثناء رئيسيا واحدا لا يخضع لهذا التعميم وهو أن المديرين فى المستويات المختلفة فى أى منظمة يستغرقون مددا مختلفة من الوقت فى اتخاذ قرار معين(٣٠).

ومن إحدى تلك الدراسات التى أجريت فى هذا الصدد - والتى نلخصها فى **الجدول التالى** لمجرد الاسترشاد والاستدلال- تبين أنه كلما ارتفع المستوى التنظيمى زاد الوقت المخصص للمشكلات التى تحتاج إلى اتخاذ قرارات.

الوقت اللازم للدراسة لاتخاذ القرار	المستويات الأعلى			المستويات الأدنى
	عدد القرارات كنسبة			
	مديـــر	رئيس قسم	مشرف	رئيس وردية أو ملاحظ
	٪	٪	٪	٪
قصير (صفر – أسبوعين)	٣,٥	٥٤	٦٨	٩٨
متوسط (أسبوعين – سنة)	٤٦	٤١,٥	٣٠,٥	٢
طويل (أكثر من سنة)	٥٠,٥	٤,٥	١,٥	–
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

جدول يبين الوقت اللازم لاتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة

فحسب هذه الدراسات، فإن رؤساء العمال فى المستوى الإشرافى الأول عادة ما يواجهون مشكلات يمكن حلها فورا أو فى وقت قصير قد لا يتعدى أسبوعين فى المتوسط. بينما الوضع مختلف فى المستوى القيادى حيث تنوع وتعدد ثم عدم سهولة المشكلات ثم تشعب المشكلة الواحدة وحدتها مما تختلف عنده درجة عدم التأكد أو تزداد تماما هذه الدرجة، ومن ثم يضطر المديرون إلى اتخاذ قرارات غير مبرمجة تحتاج إلى تفكير أكثر ووقت أطول. وكما هو واضح فى الجدول المذكور أن ٥٠ ٪ من المشكلات التى تواجه رجال الإدارة العليا تتطلب سنة واحدة على الأقل قبل الوصول إلى قرار بشأنها، وذلك بصرف النظر عن بعض القرارات الروتينية السريعة. وبالتالى فإن هذه النتائج تؤكد أهمية المستوى التنظيمى فى عملية اتخاذ القرارات من ناحية وعامل الوقت اللازم للقرار وعلاقته بالمستويات التنظيمية من ناحية أخرى.

***٥– البيئة والثقافة وتأثيرها*:** تعيش المنظمة وسط بيئة حضارية وثقافية معينة، ومنها أيضا يأتى مديرو هذه المنظمة. ولا شك أن الطراز الثقافى والحضارى وطبيعته وتقاليده أو ما تركه من أثر وتقاليد يؤثر على النمط القيادى العام فى المنظمة أو لهؤلاء المديرين، ومن ثم أيضا أسلوبهم عند اتخاذ القرارات.

ومثال على ذلك نجد أن الطراز اليابانى فى الإدارة يبدو أنه قد نبع من المشكلات والعوامل الحضارية فى اليابان. فهى بلد ليس كبيرا ولا تمتلك موارد طبيعية كافية. وللتغلب على هاتين المشكلتين فإن القادة اليابانيين أخذوا يركزون على الاعتقاد بأن كل أجزاء المجتمع - سواء الأفراد والأسر والجماعات أو المنظمات والحكومة - مرتبطة بعضها ببعض ارتباطا وثيقا، ويجب أن تكون كذلك. ومن ثم أيضا فإن التزام المديرين اليابانيين لايقتصر فقط على المنظمة التى يعملون بها، بل يمتد أيضا إلى خارجها وإلى كل أجزاء المجتمع. ولذلك أيضا فإن المنظمة قد تضمن استخدام المدير مدى الحياة. ونجد تبعا لذلك أيضا أن اتخاذ القرارات عن طريق المناقشات الجماعية يكتسب أهمية كبيرة فى المنظمات اليابانية عن تلك التى تتخذ من جانب مدير واحد. فمن الملاحظ أن يقوم المديرون فى المستوى الأدنى -كمجموعة- بتحليل المشكلة وتحديد الحلول البديلة. وبعد تقييم هذه البدائل واستبعاد بعضها واختيار واحد أو اثنين منها، يقومون برفع هذا التحليل إلى المديرين فى المستوى الإدارى الأعلى الذين تتوافر لديهم سلطة اتخاذ القرار . ومن ثم نجد أن القرار النهائى يستند إلى المعلومات التى تتوافر لدى مستويات التنفيذ المباشرة فى المستويات الإدارية الأدنى، وأيضا على خبرة مديرى المستويات الإدارية العليا وقدرتهم على اتخاذ القرارات المهمة. . كما أن مثل هذا الأسلوب يعمل على تخفيض الوقت الذى تمضيه المستويات الإدارية العليا فى دراسة وحل المشكلات، وفى الوقت نفسه يؤكد عنصر المشاركة فى اتخاذ القرارات من جانب المستويات الإدارية الأدنى ومن ثم يشعرون بالمسئولية والالتزام، والانتماء.

٦- جماعية اتخاذ القرارات وتأثيره: رغم أن أسلوب جماعية اتخاذ القرارات لا ينتشر فى منظمات بعض الدول ومنها أيضا الولايات المتحدة الأمريكية بنفس الدرجة التى تحدث فى اليابان مثلا، إلا أن هذا الأسلوب أخذ يزداد فى هذه الدول وخاصة فى مقابلة المشكلات المقعدة بحيث أصبح من المتعذر على المدير المسئول أن يتخذ القرارات المهمة بمفرده نظرا لتزايد التعقيد فى البيئة والظروف التى تعمل من خلالها المنظمة، بجانب انتشار الدعوة نحو مبادئ الإدارة بالاشتراك كمنهج سلوكى له آثاره وخاصة بالنسبة للمجتمعات التى تؤمن بأهمية هذه المناهج.

وفى الواقع أن التعقيد المتزايد فى بعض المشكلات وأهمية آثار القرار حيالها وتزايد درجة عدم التأكد أدى إلى أن يصبح اتخاذ القرار بأسلوب جماعى نموذجا شائعا فى بعض الدول وفى أمريكا مثلا. وقد لخص أخيرا «فرانك هاريسون» مزايا الأسلوب الجماعى فى اتخاذ القرارات فيما يلى: (٣١)

١- الحصول على قدر أكبر من البيانات والمعلومات والمعرفة.

٢- إمكانية توفير واقتراح عدد أكبر من البدائل للحلول، والتعامل مع المشكلة بعدد أكبر من الطرق.

٣- زيادة درجة قبول المدير الذى يقع القرار فى دائرته للقرار والحل الذى تم اختياره نظرا لمشاركته فى مراحل اتخاذ هذا القرار، ومن ثم أيضا زيادة الشعور بالمسئولية والالتزام لإنجاح هذا القرار.

٤- نظرا لاشتراك عدد أكبر من المديرين فى اتخاذ القرار فإنهم يستطيعون إخطار وحداتهم عن مبررات وظروف هذا القرار. وبالتالى يمكن لهذه الوحدات ذات العلاقة أن تزداد اقتناعا بالقرار والمبررات التى شكّلت أساسا لاتخاذه.

إلا أنه بجانب ذلك فإن الأسلوب الجماعى لاتخاذ القرارات لا يفتقد بعض العيوب أو المشكلات منها :

١- شعور بعض أعضاء الجماعة بالضغط لقبول القرار الذى تراه الأغلبية.

٢- قد يحدث أن أعضاء الجماعة عندما يجدون أنهم قد وصلوا إلى قرار أولى فإنهم قد يقفون عند هذا القرار دون الرغبة فى استمرار الجهد لمزيد من البحث نحو مدخل أفضل أو بدائل أكثر.

٣- قد يسيطر شخص أو عدد قليل من الأفراد على بقية أفراد المجموعة. وقد يقف هؤلاء الأفراد موقفا سلبيا أمام شخصية هذا الفرد مما يفقد معه أهميات ومبررات هذا الأسلوب.

٤- عندما يزيد الجدل وتتعارض وجهات النظر قد يكون اتجاه الجماعة هو نحو الحل الوسط. وهذا قد يضر بالمنظمة أو على الأقل قد لا يحقق أقصى فائدة مرجوة.

التعليم والخبرة وتأثيرهما: تستفيد المنظمات وتتعلم من المواقف السابقة التى تمر بها. ومن ثم ومن هذه الخبرة السابقة تتعلم كيف تتصرف وتستجيب للمواقف الحالية أو الجديدة. ولا تختلف المنظمات فى ذلك عن الأفراد أو المديرين.

فإذا تعلم رجال البيع أن هناك رد فعل أو استجابة سلبية من جانب نوعية معينة من العملاء تجاه أسلوب البيع بالإلحاح Hard-Selling فإن رجال البيع هؤلاء وأيضا إدارة المبيعات سوف يستبعدون هذا الأسلوب تلقائيا عند إنزال منتج جديد مثلا.

هذا وقد يكون للتعلم آثار إيجابية وقد تكون له آثار سلبية. وإذا أردنا أن نقدم مثالا فى هذا المجال وبما له علاقة وتأثير على القرارات المتخذة فإننا نذكر موقفا مقارنا فى هذا الموضوع لشركة «مونتجومرى وارد» وشركة «سيرز روبيك» Sears Roebuck الأمريكيتين الكبيرتين. ففى نهاية الحرب العالمية الأولى ونظرا لانتهاء الحرب وما يعنيه ذلك من بداية فترة من الانتعاش الاقتصادى، فقد قررت الإدارة العليا لشركة «وارد» التوسع فى أعمالها. وقد نجحت هذه السياسة لمدة عامين. ولكن حدث هبوط اقتصادى فى عام ١٩٢١ أدى إلى أن تقوم شركة «وارد» بالانكماش وتخفيض إنتاجها. ومن ثم بدأت هذه الشركة تفقد عددا كبيرا من عملائها لصالح شركة «سيرز» إلا أنه بالرغم من ذلك فقد استمر نجاح شركة وارد حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وكانت هذه الشركة تمتلك فى ذلك الوقت رأس مال عاملا كبيراً يسمح لها بالتوسع إلا أنها قررت عدم التوسع حيث كانت تتذكر ذلك التوسع الذى أقدمت عليه فى أعقاب الحرب العالمية الأولى وما نتج عنه من أضرار بالشركة بسبب ما أعقبه من هبوط. بينما وفى الوقت نفسه وضعت شركة «سيرز» برنامجا كبيرا للتوسع. وما حدث أنه حتى عام ١٩٥٣ لم يحدث أى هبوط اقتصادى الأمر الذى لم تدركه شركة «وارد» إلا فى وقت متأخر.

وهكذا فإننا نجد أن التعلم والخبرة السابقة لشركة «وارد» قد أوقعتها فى أخطاء. فما حدث بعد الحرب العالمية الثانية قد اختلف كثيرا عما حدث بعد الحرب العالمية الأولى. وبالرغم من أن الشركتين قد عاشتا نفس الفترة إلا أن التعلم الخاص بكل منهما كان له أثره المختلف على قرار كل منهما.

الزاوية الفردية وتأثيرها

بالرغم من الشعبية التى اكتسبها ويكتسبها اتخاذ القرارات بمعرفة الجماعات والتوسع فى استخدامه فى بعض المنظمات، إلا أن المديرين كأفراد لا يزالون فى النهاية يتخذون الكثير من القرارات فى كثير من المنظمات. وربما كانت المسئولية التى مازالت تقع على عاتق المدير الفرد هى التى تدفعه إلى هذا السلوك. فإن هذا أيضا فى حد ذاته قد يدفعه إلى الاهتمام بأن تكون قراراته ناجحة، وخاصة إذا كان ذلك يرتبط مباشرة بنظام الإثابة والجزاء ونظام الترقيات.

ولذلك فالقرارات تتأثر بالزاوية الفردية. أى بعوامل وصفات خاصة بالفرد (المدير) كمتخذ للقرار، سواء ما يتعلق بتأثير اتجاهاته وطباعه وشخصيته وأسلوبه فى الحياة وقيمه، أو ما يتعلق بخبرته وتجاربه الشخصية. إن هذا التأثير هو شئ واقع، يحدث عن عمد أو عن غير عمد، وقد لا نستطيع الادعاء بعدم حدوثه فى كل الأحوال. ولا يتبادر إلى الأذهان أننا نعنى بذلك أن تتخذ القرارات على أسس شخصية بمعنى غير موضوعية، بل إننا نتطلع الا تكون الزاوية الفردية وتأثيرها المحتم على حساب الجانب الموضوعى أو على حساب القرار الرشيد.

هذا وسوف نتناول فى هذا المجال ناحيتين: تأثير تصورات واتجاهات المدير الفرد، وتأثير شخصيته.

١- تصورات المدير وانحيازاته، وتأثيرها: تتأثر قرارات المديرين تأثرا

واضحا بنظرتهم للأمور وتفسيرهم لها وتصوراتهم العقلية للعالم من حولهم. فالمدير كأى إنسان آخر، تتكون لديه بعض أو عدد من التصورات أو النماذج (Stereo types) عن بعض الأمور أو عن بعض الأنشطة أو عن بعض الأفراد أو الجماعات، وكثيرا ما يتصرفون أو يتخذون القرارات فى ضوء ما لديهم من هذه التصورات. وفى دراسة تدل على أهمية هذه النقطة تم إعداد مجموعة من صور الأفراد الذين يعملون كمديرين ووضع هذا اللقب على كل صورة وعرضت على مجموعة من المديرين وطلب منهم وصف أصحاب هذه الصور، ومن ثم قام كل منهم بإعطاء هذا الوصف بتعبيرات مثل مجد، ذكى، موضع ثقة .. إلخ. وعندما عرضت الصور نفسها على مجموعة أخرى من المديرين ولكن بعد تدوين ما يفيد بأنها لممثلين للنقابة، جاءت الأوصاف مغايرة، مثل غير منتظم، كسول، غير موثوق به، يستغل موقعه النقابى، يبذل جهده فى غير صالح المنشأة، يعتمد على مركزه النقابى. ومن هذا يتبين أن المديرين قد وصفوا الأفراد بصورة أفضل عندما كانوا يعرفون أصحاب الصور على أنهم مديرون أكثر منهم عندما قدموا لهم على أنهم ممثلون للنقابة، وذلك نتيجة ما لديهم من انطباعات ونماذج وتصورات عن ممثلى النقابات واتجاهاتهم نحوهم.

وحتى قبل أن يصبح الفرد مديرا، فقد تكون لديه عدد من التصورات والنماذج عن بعض الأمور وعن بعض الفئات، وذلك من واقع حياته وبيئته وثقافته وتجاربه. وهذه سوف تؤثر على أنواع القرارات التى سوف يتخذها إذا أصبح مديرا. وقد أثبت ذلك الباحث نفسه فى دراسة أخرى قام بها.

وبجانب ما تقدم، فإن المجال المهنى أو الانتماء الوظيفى للمديرين قد يؤثران أيضا على اتجاهاتهم وعلى ما يتخذونه من قرارات. فقد أظهرت إحدى الدراسات أن مديرى المبيعات مثلا يميلون إلى النظر إلى معظم المشكلات من وجهة نظر بيعية متحيزة أى بصرف النظر عن طبيعة وأبعاد هذه المشكلات. وإن المديرين

الماليين ينظرون إلى «نفس» هذه المشكلات من زاوية تمويلية. وهذا قد يكون فى الحقيقة لا غبار عليه إذا أدى إلى اكتمال النظرة إلى المشكلة من عدة جوانب والتنسيق فيما بينها لضمان شمول وتكامل القرار، لكن الضرر هو عندما يتأثر القرار أو متخذه - بزاوية واحدة.

إن ما تقدم يشير إلى عدد من التحيزات من جانب المديرين (لتصوراتهم واتجاهاتهم الشخصية) وتأثيرها على القرارات، ولكن بالرغم من وجودها فإن الوعى بها والاقتناع باحتمالات تأثيراتها السلبية قد يحد من أثرها الكبير على اتخاذ القرارات.

شخصية المدير وتأثيرها: قد يتمتع الفرد بقدرة وشخصية قادرة على مواجهة المشكلات والتعامل معها بل إن من صفاته التعرض للمشكلات الموضوعية واهتمامه بالإسهام فى حلها. وفى الوقت نفسه هناك من الأفراد الذين لا يحبون مواجهة المشكلات وخاصة ذات الحلول الصعبة. ولذلك فقد تعتبر شخصية الفرد من أهم العوامل التى تؤثر على درجة استجابته للمواقف التى تتصف بعدم التأكد. ولذلك أيضا فإن «الشخصية» تعتبر عاملا محددا لطراز اتخاذ القرارات بين المديرين. كما أن لهذه الشخصية تأثيرا ولو جزئيا على رغبة واستعداد الفرد للتغيير فى العمل. فالمخاطرون غالبا ما يقبلون مخاطر التغيير ويقدمون عليه أكثر من هؤلاء الذين يحجمون بطبعهم عن المخاطرة.

وقد تبين أيضا أن الذكاء عنصر آخر من العناصر التى تؤثر على طراز الفرد فى اتخاذ القرارات، وأنه بشكل عام كلما زدات درجة الذكاء ارتفعت جودة القرارات. وفى إحدى الدراسات تبين منها أن مرتفعى الذكاء هم الذين كانوا يتوصلون إلى إستراتيجية ناجحة ويتمسكون بها، وأن المديرين ذوى الذكاء الأدنى لم يهتموا بوضع إستراتيجية محددة بل كانوا يميلون إلى الاختيار العشوائى.

الرجل الاقتصادى والرجل الإدارى
فى اتخاذ القرارات

إذا كنا قد تكلمنا كثيرا عن الخطوات المثلى لاتخاذ القرار وما يجب أن يتم تجاه كل خطوة حتى يتصف القرار بالعلمية فإن هذا هو الجانب النموذجى الذى «يجب» أن يتبع، ولكن هل نستطيع أن نؤكد أن المديرين– وخاصة الناجحين منهم– يمارسون ذلك بالفعل أو نستطيع أن نلزمهم بذلك حيث الواقع قد يقدم لنا أيضا نماذج أو أساليب أخرى ناجحة .

ومنذ مائتى عام قدم لنا «آدم سميث» نموذجا أسماه «الرجل الاقتصادى» Economic man . وخلال هذه المدة وحتى الآن قبل كثير من الاقتصاديين هذا النموذج. وطبقا لهذا النموذج فإن المدير يجب أن يعرض ويفهم «كل» البدائل الممكنة كى يستطيع أن يحقق هدفا معينا. ومن هنا فإنه من المفترض أن المدير سيختار أكثر البدائل فائدة أى الذى من شأنه زيادة بعض القيم الاقتصادية –مثل الربح– أكبر زيادة ممكنة.

ولكن هل المديرون يسلكون هذا السلوك أو هذا النموذج بالفعل، أى ذلك النموذج الاقتصادى النموذجى، حيث المشاهد أن المديرين كثيراً ما يحيدون عن هذا النموذج فى واقع الأمر، أى لا يهتمون ببذل جهد كبير إضافى لعرض وتحليل كل البدائل الممكنة، وإنهم يرون أن ذلك يزيد عن طاقة الوقت والجهد والتكلفة المتاحة، كما قد لا يكون هناك مبرر وراء ذلك. ومن خلال دراسة قام بها «هربرت سيمون» –الكاتب الشهير– عن السلوك الإدارى(٣٢)، اتضح أن هناك نموذجا واقعيا يسمى «بالرجل الإدارى» Adminstrative man أشار فيه إلى أن المدير لا يمكن أن يعى كل البدائل التى لا يستطيع أو يمكن استخدامها ولا كل الأهداف التى يستطيع أو يمكن تحقيقها. ولكن المدير يعمل على تضييق درجة التأكد وتقليل درجة التعقيد فى المشكلة حتى يستطيع أن يتخذ قرارا يعتبره مناسبا. وقد ذكر «سيمون» من خلال دراسته أنه وجد أن المدير عادة ما يقوم بدراسة أربعة أو خمسة بدائل يمكن قبولها ثم يختار واحدا منها. ومن ثم فإن المدير يسعى إلى

الاكتفاء وليس إلى التوسع، بمعنى أنه يكتفي بعدد من البدائل يراه مناسبا ثم يختار الحل الذى يعتقد أنه كاف بدلا من تكريس الكثير من الوقت والجهد الإضافيين من أجل التوصل إلى أحسن الحلول الممكنة. وهذا يعنى أن المدير (الرجل الإدارى) يتجه إلى الواقعية عندما يقلل - نسبيا - من عدد البدائل التى يجب أن تعرض والتى يجب أن يدرسها كى يتخذ قرارا معقولا. وقبل «سيمون» فقد أيد «تشارلز ليندبلوم» وجهة النظر هذه. وذكر أن المدير «يقلب» فى المشكلة حتى يجد حلا مقبولا.

ثم يضيف أن المدير يعمل من خلال خطوات معينة، فهو يصنع التغيير، يسترجع المعلومات والبيانات ويفسرها ليستفيد منها، ويصنع تغييرا آخر، وهكذا. وهذا يعنى أن المدير يستجيب بشكل غير مبرمج للمشكلات غير المحددة والتى تزداد درجة صعوبة إيجاد حل لها.

النماذج والأساليب المساعدة فى اتخاذ القرارات

كما لمسنا مما تقدم أن إحدى الخطوات الرئيسية فى اتخاذ القرارات هى عملية تحرى وتقييم الحلول والاقتراحات البديلة، والتنبؤ بمدى مناسبة أو نجاح كل منها، وإن ذلك يتطلب التحليل والتقييم السليمين للبدائل المقترحة فى ضوء البيانات السابقة والحالية والمتوقعة. ولا شك أن الخبرة والتحليل الوصفى أو المنطقى ومن ثم الأساليب غير الكمية - بمصادرها ووسائلها المختلفة - هى الأساليب الشائع استخدامها، وهذا لا غبار عليه، بل هو أمر مطلوب فى كل الأحوال، غير أن هناك بالطبع نماذج وأساليب كمية (رياضية أو إحصائية) لها أهميتها كمؤشرات جيدة تساعد على ترشيد تقييم واقتراح البدائل وخاصة بالنسبة للقرارات المهمة وفى المنشآت الكبيرة نسبيا والتى تتعقد أعمالها وتتضخم استثماراتها بما يستحق اللجوء إلى تلك الوسائل العلمية وفى الوقت نفسه يكون

لديها من الأخصائيين من هم قادرون على ذلك أو لديها القدرة على اللجوء إليهم وإن كانت كلها أمورا فى النهاية بسيطة وأصبحت معروفة فى مجال الإدارة. ومن الضرورى أن يكون المدير على دراية تامة بتلك الأساليب غير الكمية من ناحية، ومن ناحية أخرى أن يكون ملما - على الأقل - بالأساليب الكمية حتى يستطيع أن يتجاوب مع المحلل الرياضى الذى يستخدم هذه الأدوات.

وقد سبق أن أشرنا إلى تلك الأساليب الكمية وغير الكمية التى تستخدم فى التخطيط والتنبؤ كأدوات مساعدة فى تقييم الحاضر والمستقبل من عدة نواحى، وذلك عند وضع الأهداف والبرامج المستهدفة، ومن ثم فهى أدوات وأساليب أيضا فى اتخاذ القرارات التخطيطية. كما أشرنا إليها أيضا فى موضوع الرقابة كأدوات تستخدم عند اختيار ووضع وتحديد المعايير الرقابية، أو أن بعضها فى حد ذاته يعتبر معايير. كما تستخدم عند القياس وتقييم ماتم لمقارنته بما كان يجب أن يتم. ثم وبديهيا فى اتخاذ القرارات التصحيحية والرقابية.

إننا نعنى من ذلك أن تلك الأدوات والأساليب الكمية وغير الكمية هى أدوات مشتركة بين المجالات الإدارية المختلفة، وهى أدوات فى يد المدير لترشيد قراراته لأى مجال من المجالات.

فبالنسبة للأساليب الكمية الرياضية والإحصائية، فقد اكتفينا فقط بالإشارة إلى مسمياتها عند تناول موضوع التخطيط والتنبؤ، وعند تناول موضوع الرقابة وأدواته، وذلك دون شرح نظرا لحدود ومستوى هذا المرجع. ويمكن الرجوع إليها فى المراجع المتخصصة وفى أحد مراجع كاتب هذا المرجع (الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربى، ١٩٧٩)

وبالنسبة للأساليب الوصفية أو غير الكمية، فإنه على الرغم من اهمية الأساليب والنماذج الإحصائية والرياضية فى عملية اتخاذ القرارات. إلا أن الكثير من أساليب القرارات التى يتخذها المديرون ما زالت غير كمية. فكثيرا ما لا يستطيع المديرون تحويل المشكلة إلى شكل كمى أو التعبير عن عناصرها المؤثرة بشكل كمى رياضى، بل أحيانا ما يرفضون الأساليب الكمية الرياضية ويفضلون الاعتماد على إعمال الفكر والخبرة والتقدير والحكمة الشخصية، أو يستخدمون

بعض الوسائل المنطقية أو الوصفية التى يعتبرونها أفضل من النماذج الإحصائية والرياضية أو هى أفضل فى مواقف معينة أو على الأقل استخدامها بجانب الوسائل الكمية.

وقد تطرقنا بالشرح لبعض هذه الوسائل - عند تعرضنا لموضوع التخطيط والتنبؤ - كالاستقصاء واستطلاع الرأى، والأسلوب غير الرسمى، وأسلوب دلفى، وأسلوب الفريق المحدد. ونضيف هنا أساليب وصفيه أخرى - مختلفة أو متشابهة - لفائدتها فى تكوين الرأى والمعلومات واتخاذ القرار وذلك مثل فرق الإدارة والزيارات غير المبرمجة وغيرها:

١- ***القرارات غير المبرمجة*** : القرار غير المبرمج هو استجابة خلاقة لمشكلة جديدة. فالمدير هنا لا يستطيع تطبيق قاعدة نمطية أو نهج أو روتين سبق له استخدامه لحل المشكلات المماثلة. والحقيقة أن هناك الكثير من المشكلات والقرارات الإدارية التى تقع تحت هذا الإطار.

لقد قام «بيرسولبرج» بدراسة عن اتخاذ القرارات غير المبرمجة بين خريجى معهد ماساشوتس للتكنولوجيا [٣٣] الذين كانوا يبحثون عن وظائف دائمة. فقد قام بإجراء مقابلات مع مجموعة من هؤلاء الخريجين لفترة من الوقت بهدف التوصل إلى عدد من الافتراضات التى ستخضع بعد ذلك للاختبار وإثبات مدى صحتها. ومن ثم قام باستكمال دراسته لاختبار هذه الافتراضات حيث قام بإجراء مقابلات متعمقة مع عينة من ٣٢ خريجا كل على حدة مرة كل أسبوعين، وعلى مدار ثمانية أسابيع كانوا يبحثون خلالها عن وظائف جديدة. وقد وجد «سولبرج» أن الخريجين عادة ما يتوقفون عن البحث عن بدائل أو وظائف جديدة قبل أن يدركوا أو يعترفوا أنهم اتخذوا بالفعل هذا القرار بفترة قد تكون طويلة. كما لوحظ أن الخريج عادة ما قد يكون قد توصل إلى عرضين مقبولين أو أكثر قليلا قبل أن يتوقف عن البحث واستمرار الجهد عن عروض أخرى بديلة. كما أن الخريج إذا ما حصل على عرض مؤكد من منشأة واحدة فقط خلال الفترة التى يكون فيها راغبا فى التوقف عن البحث فإنه يحاول جاهدا الحصول على عرض ثان لتأمين اختياره - وعادة ما يحصل عليه - ومن ثم يستطيع إجراء المقارنة بين أكثر من بديل.

وقد وجد أن الخريج يميل إلى اتخاذ قرار مبكر باختيار البديل المناسب على الرغم من أنه قد لا يعترف بهذه الحقيقة. وحتى إذا كان لديه خمسة عروض أو أكثر، فإنه كان يميل إلى المقارنة بين بديلين فقط قبل تفضيل أحدهما ضمنيا. وعندما تصبح عملية المقارنة صعبة بالنسبة له فإنه عادة ما يبسّط المسألة لنفسه -ولو لاشعوريا- وذلك باستخدام معيار واحد أو اثنين حتى ينتهى إلى قرار، بمعنى أنه يحاول ألا يعقّد عملية القرار بتقليل عدد البدائل وتقليل عدد المعايير أو العوامل التى يستند إليها فى المقارنة. ومع ذلك وبعد اتخاذ القرار فلم يكن الخريجون يشعرون بالتناقض أو المشاعر الصعبة أو القصور. ولكن الدراسة بينت أن هؤلاء الخريجين قد يشعرون بعدم السعادة مع الوظيفة الجديدة فى حالتين : عندما يصبحون غير قادرين على التحديد الضمنى للبديل المناسب، أو عندما لم يحصلوا إلا على عرض واحد فقط فى الوقت الذى يريدون فيه اتخاذ القرار، وبالتالى يبدأون فى عملية بحث جديدة.

وبشكل عام، فإن هذه الدراسة تؤكد وتدعم نظرية «هربرت سيمون» عن اتخاذ القرارات غير المبرمجة. فالمدير عادة ما يحاول أن يحاصر الموقف عن طريق دراسة عدد محدود فقط من البدائل المقبولة، ويرضى باختيار واحد منها دون الرغبة فى استمرار الجهد والوقت والتكلفة لمجرد إضافة بدائل أخرى. ولذلك أيضا فإن دراسة «سولبرج» توصى المدير بضرورة تقييم البدائل التى وصل إليها بطريقة منظمة، وبدون تباطؤ، أى بشكل مبكر بقدر الإمكان، وذلك قبل أن يصل لا شعوريا أو ضمنيا إلى اختيار وتفضيل بديل ما، حيث المدير عندئذ سيميل إلى عدم البحث عن بدائل أخرى، وإلى استبعاد كل البدائل الأخرى التى قد تكون مقبولة، كما أن هذا المدير بمجرد اختياره وتفضيله لهذا البديل فى تلك المرحلة المبكرة غالبا ما لا يغيره أو يحاول البحث جادا عن بدائل جديدة.

٢- فرق الإدارة The Managerial Team (وما شابه): إن نجاح المنشأة يتوقف كثيرا على قدرة المديرين على التنسيق بين جهودهم وقراراتهم. والحقيقة أن هذا الهدف وهذا النوع من التعاون والتفاعل الإيجابى قد يتطلب فى بعض الأحيان عددا من السنوات قبل أن يتمكن المديرون ذوو الأعمال المتداخلة من التوصل إلى علاقات عمل فعالة.

لقد احتاج «الفريد سلون» -رئيس شركة جنرال موتورز- خمس سنوات كاملة حتى تمكن من تكوين «فريق الإدارة العليا» ذلك الفريق الذى استطاع أن يجعل من الشركة أكبر منظمة فى العالم.

إنه من المفيد فى كل مستوى من المستويات الإدارية أن يقوم المديرون ذوو الأعمال المتداخلة بتكوين وحدة متكاملة يعرفون من خلالها مشاكل بعضهم البعض ونقاط القوة ونقاط الضعف، ويعرضون الموضوعات المرتبطةومن ثم يستطيعون التوصل إلى قرارات رشيدة وخاصة عندما تتوافر بينهم درجة عالية من الثقة والتفاهم.

وفى عام ١٩٧٣ أجري «آرسن باتون» دراسة عن المشكلات الإدارية فى الوزارات والدوائر الحكومية(٣٤) وجد فيها أن واحدة من نقاط الضعف الرئيسية فى معظم هذه الجهات ترجع إلى عدم توافر الثقة والتفاهم بين رجال الإدارة بالرغم من كفاءة هولاء الأفراد. كما وجد ما يهمنا أن نشير إليه هنا وهو أن القصور ونقطة الضعف هذه كانت تحدث لأن كل رئيس جديد تعطى له السلطة لإجراء تعيينات أساسية سياسية فى مناصب مسئولة أو وكلاء الوزارة وهؤلاء يشرفون على رؤساء المنشآت غير السياسيين بالرغم من أن هولاء المعينين سياسيا لا يبقون فى مناصبهم إلا لفترة قصيرة لا تسمح بقيام التفاهم والثقة المتبادلة الكافية، ولذلك فإنهم غالبا ما لا يعملون معهم بكفاءة. ويستطرد الباحث قائلا: إن أى مدير ذى خبرة واقعية يعرف أن البرنامج الحكومى أو الوزارى سوف يستبدل بعد شهور أو سنوات محدودة، ولذلك فهو يميل إلى تأييد البرنامج «بنصف القلب» Half-Heartedly وسوف يتخذ القرارات التى تتعارض أحيانا مع رغبات أو اتجاهات رئيسه المعين سياسيا للإشراف على البرنامج. وهذا يعنى أنه من الصعب أن نتوقع الفاعلية من مثل هذا الفريق الإدارى الذى يتسم أعضاؤه بمثل هذا الاتجاه.

كل ما تقدم يشير إلى أن تكوين الفرق الإدارية بين أعضاء ورجال الإدارة ذوى التخصصات المعينة أو ذوى الأعمال المرتبطة أو المتداخلة سواء على مستوى المنشأة الواحدة أو بين المنشآت والجهات ذات العلاقة -وهذه الأخيرة تظهر أهميتها فى الدوائر الحكومية والقطاع العام- وتفويضها قدرا كافيا من السلطات وضمان القدر الكافى من الاستقرار لها بما يفيد كثيرا فى عملية اتخاذ القرارات الرشيدة بالنسبة للمشكلات ذات الطابع المشترك وخاصة إذا عملنا على توفير التفاهم والثقة بين أعضاء الفريق. بل إن هذا الأسلوب بدوره يسهم فى تكوين هذه الثقة وهذا النوع من التفاعل والتفاهم. وعلى نفس المنوال يمكن تكوين فرق عمل معينة أو محددة، وكذلك عقد جلسات تمثيل الأدوار وجلسات تعصيف الذهن للتوصل إلى رأى أو آراء مشتركة تجاه موضوع معين بما يفيد فى اتخاذ قرارات سليمة.

٣- الزيارات غير الرسمية وغير المجدولة Unscheduled - Visits : يقوم المديرون بعمل زيارات مفاجئة أو غير مجدولة إلى الأقسام والوحدات المختلفة بالمنظمة، وإلى بعض العاملين بها والاطلاع على بعض الأعمال والمشكلات ومناقشتها، ومن ثم جمع معلومات وصفية قد يتخذون على أساسها قرارات مباشرة أو بعد شئ من الدراسة. وكثيرا ما تكون هذه القرارات ناجحة، بل إنها عندما تأتى نتيجة التجاوب الواقعى أو نتيجة التجاوب مع العاملين فى مواقعهم فإنهم يعملون على مساندتها.

ومن الأمثلة الواقعية التى نذكرها فى هذا المجال أن رئيس إحدى الشركات الصناعية الناجحة طلب من مساعديه الستة رؤساء الإدارات والقطاعات العامة بالشركة أن يحتفظوا بكل تقاريرهم المهمة وملفاتهم فوق مكاتبهم أو فى مكان يمكنه الوصول إليه. ومن حين لآخر يقوم بزيارة مكاتبهم واستعراض هذه التقارير بما يسمح له بأن يطلع أولا بأول على أنشطة المنظمة من واقع الأوراق الأصلية التى لا ترفع عادة إليه، ويستطيع أن يتخذ بعض القرارات التصحيحية.

كما كان من عادة هذا الرئيس القيام بعمل زيارات غير مجدولة إلى العاملين فى المنشأة والمصنع. وفى إحدى هذه الزيارات اشترك فى مناقشة مع أحد العاملين الذى لم يكن يعرف أن محدثه هو رئيس الشركة، وقد طلب الرئيس منه أن يصف له عمله فأجاب إنه مسئول عن إدارة إحدى الآلات ولكنه لا يعلم علاقة إدارة هذه الآلة بصناعة المنتج النهائى للشركة. ونتيجة لهذه الزيارة قرر الرئيس إعداد برنامج تدريبى للعاملين يركز على العلاقة بين عمل كل موظف وبين المنتج النهائى الذى تبيعه الشركة. وقد أفاد هذا القرار كثيرا. إننا لا نقول بأن هذا الأسلوب ناجح فى كل المواقف، أو أنه ينجح فى كل الحالات ولكنه بلا شك يكون مفيدا فى عدد من المواقف بالنسبة لبعض المشكلات (٣٥).

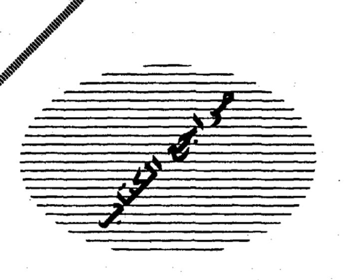
وختاما ...

وحيث تبين لنا أن العملية الإدارية سلسلة متصلة من القرارات – سواء المهمة أو البسيطة أو الروتينية، وسواء عند التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة – فإننا ندعو الإدارة العليا وكل مدير فى موقعه إلى الاهتمام بفعالية ما يتخذ من قرارات والتمسك باتباع ما أشرنا إليه من خطوات والتعود عليها لتصبح جزءا من سلوكه العمدى بالنسبة للقرارات المهمة والتلقائي بالنسبة للقرارات التى تعتبر بسيطة. ومن الطبيعى أن الوقت والجهد والاهتمام والتكلفة التى تبذل عند اتخاذ قرار ما يتوقف كثيرا على حجم وأهمية وأثر هذا القرار .

وفى آخر هذا المرجع... نرجو لطالب العلم وللمدير الممارس التوفيق فى تدارس وتفهم، وتطبيق ما عرضناه فى هذا المرجع من تخطيط أو تنظيم أو توجيه أو عمليات سلوكية أو رقابة وحتى يكون مديرا فعالا.

.... والله من وراء كل مجتهد!!!

محيي الأزهري



يلاحظ ان مراجع الكتاب وإن ضمت مراجع حديثة إلا أنها ضمت أيضا مراجع قديمة حيث تعتبر مراجع أصيلة وأساسية في عدد من الموضوعات وخاصة ونحن نتكلم عن أساسيات الإدارة ثم عن تطور الفكر الإدارى بجانب أهمية الرجوع إلى عدد من البحوث الأساسية التى تمت على العاملين كبشر ومازالت بالطبع لها أهميتها ومن ثم لايجوز تجاهلها.

أولا : المراجع التي تم الاستعارة أو الاستفادة منها بشكل مباشر، ووردت أرقامها فى الكتاب قرين المعلومة الخاصة بها :

(١) د. محيى الدين الأزهرى، **«الإدارة من وجهة نظر المنظمة»** ، دار الفكر العربى، القاهرة طبعتى ١٩٧٩، ١٩٨٥.

(٢) أ- L.Sayles, **"Behavior of Industrial work group"**, John wiley, N.Y., 1988.

ب- M.Reed, **"Organizations: A Sociological Analysis ,"** Prentice Hall, N.J., 1991.

(٣) أ- J. Donnelly, Gibson, & Ivancevich , **"Fundamentals of Management"**, Business Publication, Dallas, 1989.

ب- C.Carnall, & S.Maxwell, **"Management Principles and Policy"**, Prentice Hall, N.J., 1991.

(٤) J.Miner,**"The Management Process : Theory, Research, and Practice"**, Macmillan, N.Y., 1973.

(٥) J. Thompson, **"Organization In Action"**, Mc-Graw-Hill, N.Y., 1976.

(٦) M.Weber, **"The Theory of Social and Economic Organization"**, The Free Press, N.Y., 1947.

(٧) Henry Fayol, **"General & Industrial Management"**, Translated by constance stross, Pittman, London, 1949.

(٨) F. Taylor, "The Principles of Scientific Management", Harper, N.Y.,1991.

(٩) F. Lisberger and Dickson, "Management and the Worker", Harvard Univ. Press, 1939.

(١٠) D.Mc Gregor,"The Human side of Enterprise", Mc Graw-Hill, N.Y., 1960.

(١١) أ- د. محيى الدين الأزهرى، مرجع سبق ذكره.

ب- M.Gannon, **"Management: An Organizational Concept"**, Little, Brown, Boston, 1977.

جـ- R.Mondy, and et. al. **"Managenent and organizational Behavior"**, Prentice Hall, N.J., 1991.

(١٢) J.woodward, "**Industrial organization**", Oxford Univ. Press, Ingland, 1965.

(١٣) R.Kahn, et. al., "**Organizational Stress : Studies in Role Gonflicts. and Ambiguity**", Wiley, N.Y., 1984.

(١٤) E.Trist and K. Bamforth, "**Some Social and Psychological Consequences of longwall Method of Coal - Getting**", Human Relations, 4.51.

(١٥) D. Hickson, et. al., "**Operations Management and Organization Structure**", Adminstrative Science Quarterly 14.69.

(١٦) A. Sloan, "**My Years with General Motors**", Donbleday and Company, N.Y., 1963.

(١٧) أ- S. Thune, and R. House, "**Where long Range planning Pays off**", Business Horizons, 13,1970.

ب- J. Bacon, "**Planning and Forcasting in the small company**", The conference Board, N.Y., 1971.

(١٨) أ- E.Steel, "**Physical Settings and Organization Development**", Addison wesley, Mass., 1983.

ب- S. Smithson, "**Business Communication Today**", Allyn & Bacon, N.J., 1991.

(١٩) W.Schramm, and D.Roberts, "**The Process and Effects of Mass Communication**, ed., Univ. of Illinois Press, Ill. 1981.

(٢٠) G.Goldhaber, "**Organizational Communication**", William Brown, Iowa, 1984.

(٢١) Abraham Maslow, "**Motivation and Presonality**", Harber and Row, N.y., 1954.

(٢٢) أ- Edward, Lawler, and suttle, "**Causal Correlational Test of the Need Hierarchy coneppt**", Organizational Behavior and Human Performance, 1972.

ب- J.Gordon, "**A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**", Prentice Hall, N.J., 1991.

(٢٣) دكتور محيى الدين الأزهرى، **«تصميم الوظائف وقضايا الإنتاجية»**، سلسلة البحوث والدراسات التى تصدرها المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة، ١٩٧٩.

(٢٤) D.Whitsett and winslow, **"An Analysis of Studies Critical of the Motivaltion- Hygiene theory"**, Personnel Psychology, 1976.

(٢٥) راجع فى ذلك تفصيلا، كتاب :
دكتور محيى الدين الأزهرى، **«الإدارة من وجهة نظر المنظمة»**، الفصل الحادى عشر، مرجع سبق ذكره.

(٢٦) W. Newman, et.al., **"The Process of Management"** Prentice - Hall, N.J., 1988.

(٢٧) T. Haimann and Scott, **"Management In The Modern Organization"**, Houghton Mifflin, Boston, 1987.

(٢٨) R.Miles and vergin, **"Behavioral Properities of variance control"**, Calif. Mang.Review, spring 1966.

(٢٩) T.Parsons, **"Structure and Process in Modern Society"** , Free Pres, 1980.,

(٣٠) H.Mintzberg, **"The Nature of Managerial work"**, Harper & Row, N.Y., 1973.

(٣١) F. Harrison, **"The Managerial Decision Making Process"**, Mifflin, Boston.

(٣٢) H. Simon, **"Adminstrative Behavior"**, 5th. ed., The Free Pres, N.Y., 1987.

(٣٣) P.Soelberg, **"Unprogrammed Decision Making"**, Industrial Management Review 8, 1967.

(٣٤) A. Patton, **"Government's Revolving Door"**, Business week 22. 1973.

(٣٥) أ- د. محيى الدين الأزهرى، مرجع سبق ذكره.
ب - C.Gilligan, et.al., **"Business Decision Making"**, Prentice Hall, N.J., 1991.

ثانيا : مراجع إضافية

(مراجع أخرى رجع إليها الكاتب للإستفادة العامة أو لتأكيد ماديه من معلومات، ويمكن للقراء والمهتمين الإستفادة منها نظرا لأهميتها وحداثتها، مرتبة حسب تسلسل موضوعات الكتاب).

1- S.C. Certo, **Principles of Modern Management,** Prentice Hall,, 1991.

2- L.Plunkett, & Fournier, High-Involvement Participative Management, Wiley, England, 1991.

3- S. Smithson, **Management Skills for Professionals,** Prentice Hall, N.J., 1991.

4- C.Carnall, **Managing Chanage In Organization,** Prentice Hall, N.J., 1990.

5- Ph. Du Bose, **Reading In Management,** Prentice Hall, 1988

6- R. Murdick, et. al., **services Operations Management,** Prentice Hall, N.J., 1991.

6- J.L. Massie, **Essentials of Management,** Prentice Hall, N.J. 1991

7- C. Hickman, **Practical Buusiness Genius,** Wiley, En., 1991

8- R. Hall, **Organizatons,** Prentice Hall, N.J., 1991.

9- G.Dessler, **Organization Theory,** Prentice Hall, N.J., 1991.

10- H. Mentezberg, **Structuring of Organizatons,** Prentice Hall, N.J. 1991.

11- B. Chakravarthy & P.Lorange, **Managing the Strategy Process,** Prentice Hall, 1991.

12- B. Taylor, Ed., **Long Range Planning,** Pergman Press, N.Y., 1992.

13- G.Pearson, **Strategic Thinking,** Allyn & Bacon, Mass., 1991.

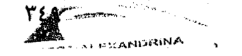
14- J. Schermerhorn, Hunt, & Osborn, **Managing Organizational Behavoir,** Wiley, England, 1991.

15- W.French, & C.Bell Jr., **Organizational Development,** Prentice Hall, N.J., 1991.

16- James Teboul, **Managing Quality Dynamics,** Prentice Hall, N.J., 1991.

17- J. Gordon, **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior,** Prentice Hall, N.J. 1991.

18- C. Bloomfield, & Fairley, **Business Communication,** HBJ, CA., 1991.



19- M.Munter, **Guide to Managerial Communicaton**, Prentice Hall, N.J., 1992.

20- - W.Beyda, **Basic Data Communications**, Prentice Hall, N.J., 1991.

21- P.Wright and D.Taylor, **Improving Leadership Performance**, Prentice Hall, N.J., 1991

22- G. Yukl, **leadership In Organizations**, Prentice Hall, N.J., 1991.

23- S.Cooke, & N.Slack, **Making Management Decisions**, Prentice Hall , N.J. ,1991.

24- P.Goodwin & G.Wright, **Decision Analysis for Management Judgment**, Prentice Hall, N.J., 1991.

25- R. Sprague Jr., and watson., Ed., **Decision Support Systems**, Prentice Hall, N.J., 1989.

26-R.Flood & Jackson, **Creative Problem Solving**, Wiley, England, 1991.

27- L.Lapin, **Quantitative Methods for Business Decisions**, HBJ, Inc., Chicago, 1991.

28- B. Render & Stair, Jr., **Quantitative Analysis for Management**, Allyn & Bacon, Mass., 1991.

٢٩- د. حسين عطا غنيم، **«التخطيط كوظيفة إدارية»** ، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٨٨.

٣٠- د. السيد عبده ناجى، **«الرقابة على الأداء»**، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩١.

٣١- د. عاطف عبيد، ود. محمد شهيب، **«إدارة الإنتاج الصناعى»**، دار النهضة العربية، القاهرة ، ١٩٨٢.

٣٢- د. شوقى حسين عبد الله، **«التمويل والإدارة المالية»**، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٥.

٣٣- د. صديق عفيفى وآخرون، **«الإدارة فى مشروعات الأعمال»**، الكويت، ١٩٨٠.

٣٤- د. محمد سعيد عبد الفتاح، **«الإدارة العامة»**، المكتب المصرى، الاسكندرية، ١٩٧٨.

٣٥- د. سيد الهوارى، **«الإدارة»** مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٢.

مؤلفات للمؤلف

(الدكتور محيي الدين الازهري)

١- «إدارة وفن التسويق»، دار الفكر العربى.

٢- «الإدارة العلمية للتسويق والمبيعات»، دار المعارف.

٣- «إدارة المشتريات»، دار الفكر العربى.

٤- «إدارة وتنظيم المخازن»، دار الفكر العربى.

٥- «العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد»، دار الفكر العربى

٦- «الإدارة من جهة نظر المنظمة»، دار الفكر العربى

٧- «العلاقات العامة والجماهير» (مذكرات منشورة)

٨- «بحوث التسويق بين المنهجين العلمى والتطبيقى»، دار المعارف.

٩- «إدارة النشاط التسويقى، مدخل استراتيجى» (جزئين)، دار الفكر العربى.

١٠-«الإدارة ودور المديرين» (اساسيات وسلوكيات)، دار الفكر العربى.

والحمد لله!!!

رقم الإيداع	١٩٩٢/٧١٥١
الترقيم الدولى I.S.B.N	٩٧٧-١٠-٠٥٥٠-٢

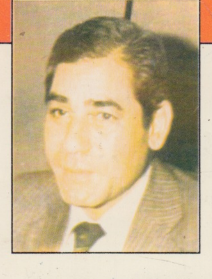
◉ هذا الكتاب...

- لطلاب العلم ..
- ولأعضاء الإدارة العليا.
- ولكل مدير فى موقعه مهما اختلف مستواه الإدارى

حيث يعرض هذا الكتاب ... الإدارة كما يجب أن تكون **وكما يجب** أن تؤدى علما وتطبيقا. كما أنه يجمع بين المبادئ والعناصر والاتجاهات الأساسية والتقليدية التى مازالت مقبولة وبين الاتجاهات والأفكار الحديثة، بجانب الاتجاه السلوكى فى الإدارة والذى أصبح لابد من مراعاته. كل ذلك بشكل يجمع بين الشمولية من ناحية والعمق مع التبسيط من ناحية أخرى.

إن الموضوعات الرئيسية التي يعالجها هذا المرجع:

* الفكر الإدارى واتجاهاته وأنماطه، وكيف نوفق بينهما
* كيف تتكون القدرة الإدارية لدى المديرين؟ وكيف تتعاظم؟
* عرض شامل ومبسط لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة : كيف تكون، ودور كل مدير معها.
* عرض للأبعاد والعمليات السلوكية التى يجب أن يزاولها المدير، وهى عمليات الاتصال، الدافعية، القيادة، التعامل مع المجموعات. وكيف ينمى المدير هذه القدرات لديه بشكل علمى وواقعى.
* ***وفي الخلاصة...*** كيف تكون الإدارة فعالة، وكيف يكون كل مدير فعالا فى موقعه .. **إن هذا الكتاب دليل عمل لكل مدير.**



◉ المؤلف...

- خبرة علمية وعملية منذ أكثر من عشرين سنة في مجال الإدارة والتسويق
- عمل خبيرا ومستشارا – ومازال – لعدد من المؤسسات المصرية والعربية
- قدم عشرات الدراسات الإستشارية للعديد من المؤسسات المصرية والعربية
- قدم وأدار حوالي [illegible] برنامجا تدريبا
- له العديد من الأبحاث والمقالات العلمية [illegible] بالمجلات المتخصصة
- له عشر مؤلفات أخرى في مجال الإدارة والتسويق والبحوث، والتي تدرس في الجامعات المصرية والعربية

